دليل اغتنام الوقت

RDM



مطبوعات كلية هارفرد لإدارة الأعمال

سلسلة القيادي الناجح

- إبداع أفكار جديدة
- الحد من المخاطر
- التنافس على عملاء جدد

إبداع ابتكارات خارقة

نقلته إلى العربية

عبير الدجاني

العبيكان
Obeikan

إبداع ابتكارات خارقة

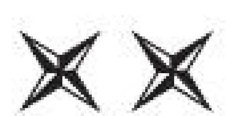
سلسلة القيادي الناجح

تنتقي سلسلة القيادي الناجح مقالات ملائمة لروح العصر: Harvard Management update, Harvard Management Communication Letter, Balanced Scorecard Reports مـن أجـل مـد يـد العون لكبار المديرين ومديـري المستوى المتوسط؛ كي يصقلـوا مهاراتهم، ويعززوا فاعليتهـم، ويحظـوا بأفضلية علـى صعيد التنافس، مقدمةً في صيغة موجـزة وميسـرة وسهلة الفهـم؛ توفيراً لوقت المديريـن الثمين. تقدم هذه الكتب أفكاراً ثاقبةً، وأساليب جديرةً بالثقة؛ من أجل تحسين أداء العمل، وتحقيق نجاحات مباشرة فورية.

كتب أخرى في السلسلة:

- فرق العمل المنسجمة.
- عروض تقنع وتحفز.
- اتصالات وجهاً لوجه للتأثير والوضوح.
- الفوز بالمفاوضات التي تحفظ العلاقات.
- إدارة ذاتك وإعدادها للعمل الذي تريد.
- الوصول إلى مجلس الإدارة.

- اضبط وقتك.
- التعامل مع الموظفين المشاكسين.
- إدارة التغيير لتقليل المقاومة.
- أن تصبح قائداً فاعلاً.
- تحفيز الموظفين للحصول على أداء أفضل.
- استخدام المتخصصين البارعين تحقيقاً لميزة تنافسية.
- استبقاء أفضل موظفيك.
- إدارة الأداء للحصول على الحد الأقصى من النتائج.
- سلوكيات التعامل التجاري.
- إبداع ابتكارات خارقة.



سلسلة القيادي الناجح

دليل اغتنام الوقت

إبداع ابتكارات خارقة

نقلته إلى العربية

عبير الدجاني



المحتويات

مقدمة

مهمـا كان دورك في منظمتـك، تستطيـع أنـت والمستخدمـون لديـك الإسهام في روح الابتكار لمصلحة شركتك -قدرتها على ابتكار منتجات وخدمات جديـدة، وابتكار عمليات أكثر فاعليـة، وتصميم نماذج عمل جديدة مربحة. إن الابتكار أمر حيوي من أجل صحة منظمتك ونموها. وعندمـا تنمو الشركات عبر الابتكار تنمـو الصناعات، حتى الاقتصاد برمّته -مما يرفع مستوى الحياة في المجتمع.

ولكـن علـى الرغم مـن قيمة الابتـكارات يكافح كثير مـن المديرين التحديـات الفريدة القائمة في نظام العمل هذا. ولسبب ما، من السهل الوقـوع ضحيـة خرافات شائعة جـداً عن الابتـكار -مثـل الاعتقاد أن الابتـكارات لا يمكـن أن تُعلّم، وأن الأمر كله يتعلـق بالتقنيات الجديدة أو المنتجـات، وأن الصناعات الكـبرى وذات المكسب العالي فقط يمكن أن تكـون مبتكـرة، أو أن أي فكـرة جديدة لمنتج مـا أو عملية تكون ذات

قيمة فقــط إذا كانت تقود إلى اختراق كبير يغيّر صناعة كاملة. عندما يعتنــق المديرون هــذه الأساطير فإنهم يقاربون موضــوع الابتكار بطرق غــير فاعلة -ومن ثَــمَّ تدفع شركاتهــم الثمن. على سبيــل المثال يمكن للمديــر أن يضغط بقوة من أجل تحقيق «ضربــة قوية»، ويتجنب فرصاً جذابــة تبدو له بدايةً تافهة جداً ولا تستحــق اهتمامه. أو إنه قد يصب كل مــوارد الابتــكار لديه في «عبقرية مبدعة» وهميــة مجرِّداً فريقه من أفكاره الجديدة الثمينة، التي يمكن للموظفين الآخرين الخروج بها إذا ما أتيحت لهم الفرصة والدعم.

ثمــة تحــد آخر يأخــذ صيغــة عــدم التوثق مــن كيفية عمــل عملية الابتكار على وجه الدقة. على سبيل المثال، ما الإستراتيجية التي ينبغي استخدامها لتوليد أفــكار جديدة واعدة؟ هل يجب عليك أن تبحث عن فكر جديد ضمن المؤسسة فقط؟ أم هل يستطيع إجراءُ تحليل للمنافسين والزبائــن والصناعات الأخرى: أن يقــدم لك رؤى، يمكن في النهاية أن تؤدي إلى مبتكرات خارقة وكاسحة في دائرتك؟

وكيــف ينبغي أن تتعامل مع المخاطر التي يتضمنها استكشاف أفكار جديــدة وتجربتها؟ على سبيل المثال، كثير من الاحتمالات المبتكرة التي تولّدهــا أنت ومجموعتك قد لا تنجح في الســوق، حتى تلك التي تبرهن علــى نجــاح تجــاري تحمل مخاطــر. وبوجه خاص، قد تشــق الطريق بابتــكار هائل -فقط من أجل أن ترى شركات منافسة كانت غير راغبة في المخاطرة بتقــديم فكرة رائدة، تسارع باستنســاخ ابتكارك لتحصد

جميـع الفوائد. ونظراً إلى هذه المخاطر، كيف يمكن لك أن تساعد على إبـداع ثقافة تمكنك أنت والمستخدمين لديك من الشعور بالأمان، وأنتم تقومون بتوليد أفكار مبتكرة واستكشافها؟

ولكـن حتـى اختيـار إستراتيجية ابتـكار فاعلـة، ووضـع العمليات الصحيحة والثقافة الصحيحة في مكانها، من أجل دعم الابتكار ليست كافيـة. ما إن تولّد بعض الأفكار الواعدة باستخدام إستراتيجية ابتكار خاصة، سوف تحتاج إلى اختبار القيمة الكامنة وراء هذه الأفكار. وعبر الاختبـار فقط تستطيع أن تكتشف أي أفـكار تستحق نصيب الأسد من مواردك المحدودة.

ومع هـذا، لقد أصبح اختبـار الإمكانيات التي تحملهـا الفكرة أكثر تعقيـداً مـن أي وقت. وأصبـح المديرون تحـت ضغط متزايـد من أجل توليـد أفكار مبتكـرة بسرعة أكبر، وفي الوقت نفســه، أخذت الميزانيات المخصصــة مـن أجل اختبـار أفكار مبتكـرة تنكمش. إذا كان هذا هو الوضـع في شركتـك، فأنـت بحاجـة إلى أن تستثمـر مصـادر ابتكارك المحدودة بدهاء.

فكر في سيناريو تخيلت فيه أنت أو مجموعة من الموظفين العاملين معـك إنتاجـاً جديداً مثـيراً؛ كيف يمكنـك تقدير القيمـة التجارية المحتملة للعرض؟ وإذا قمت بتطوير المنتج فما المنافع التي سيقدمها للزبائـن؟ هل تستطيع أن تضع ثمنـاً له بمستوى يمكن أن يولّد ربحاً لشركتك؟ هل تمكّن هذه المادة شركتك من أن تجذب قطاعاً جديداً

كلياً مـن الزبائن أو أن تستغل ضعف الشركـة المنافسة إياك؟ كيف يكـون الوضـع مثلاً عندمـا ترد شركـة منافسة بمهاجمـة عرضك الجديـد عبر تقديم إنتـاج أرخص أو أكثر إقناعـاً أو أكثر جاذبية؟ والأكثر مـن ذلك، بينما أنت تجذب فكرة جديدة أقرب إلى السوق، كيـف يمكن أن تستمر في تقدير احتمال وجودها بقوة، بحيث تعرف علـى الفور ما إذا كان المنتج لن ينجح في النهاية -وأنك تستطيع أن تنسحب قبل أن تستثمر الكثير من المال والجهد.

ليس من السهـل أن نتغلب على جميـع هذه التحديـات -الفهم وأساطير النزاع حول الابتـكار، وتقرير أي إستراتيجية ابتكار يجب استخدامها، واختبار إمكانيات فكرة جديدة. ومع هذا، فإن الابتكار حاسـم جـداً بالنسبـة إلى صحة شركتـك، الذي تحتاجـه لمواجهة التحديـات، لتوليد النتائج التي تحتاجها منظمتك من أجل المنافسة والازدهـار. إن مجموعـة المقـالات المطروحـة في هذا الكتـاب التي وضعهـا الخبراء المعروفون في حقل الابتكار -مثل غاري هامل Gary Hamel، وكلايتـون كريستينسـن Clayton Christensen، وسكـوت أنطـوني Scott Anthony، وإيريك مانكـن Eric Mankin وغيرهم- في هـذا المجال مصممة لمساعدتك علـى فعل ذلك. المقالات مُنظّمة ضمـن ثلاثة أقسام كبـيرة وتقدم استبصـارات واقتراحات ثمينة؛ لإبعـاد الصعوبـات أمـام الابتكار لـدى مجموعتـك، أو دائرتك، أو مؤسستك. فيما يلي نظرة عامة عن المفاهيم، والممارسات، والأدوات التي ستجدها وأنت تقرأ هذا الكتاب.

أساطير عن الابتكار

أفضل طريقة لتجنب الوقوع ضحية لأساطير عن الابتكار هي أن تفهمها. تعرض المقالات الواردة في هذا القسم الأساطيرَ الأكثر شيوعاً، إذ تصف تكاليفها المترافقة، وتقدم قواعد أكثر فاعلية، وممارسات؛ كي تحل محل الأساطير الواسعة الانتشار. disruptive الاختيار الأول، «الطريق إلى الاختراق» بقلم سكوت د. أنطوني وكلايتون كريستنسن، يفضح خمس أساطير عن الابتكار: 1) ابتكار يدور كله حول التكنولوجيا. الحقيقة هي أن اتباع طرق جديدة للقيام بالعمل، أو كسب النقود، أو فهم ما الذي يريده الزبائن هي غالباً أشكال أكثر قيمة بالنسبة إلى الابتكار من التقنية.2) موارد أكثر تساوي ابتكاراً أكثر. والحقيقة أن ضخ مبالغ كبيرة من المال في الابتكار قد تتسبب بتبديد فرق العمل تلك المواردَ بدلاً من إعادة تكوين الجهود الضائعة.3) «الضربة الكبرى» فقط هي التي تعتبر نجاحاً. بالأحرى، معظم الابتكارات التي تحمل تغييراً للصناعة تبدأ كهمسة صغيرة تتحول مع الوقت والزخم إلى أن تصبح ضجة عالية.4) الابتكار عشوائي لا يمكن التنبؤ به. في الواقع، بفهم أنماط النجاح تستطيع الشركات أن تحصل على الابتكار مرة بعد مرة.5) أنت لا تستطيع تعليم الابتكار. في الواقع، أي واحد يستطيع أن يتعلم طرقاً لتحديد نماذج ابتكار ناجح.

في فصل «إسقاط الجدران التي تطوّق الإبداع المشترك»، يكشف غاري هامل، أستاذ في معهد وودسايد، أساطير إضافية متعلقة بالابتكار. على سبيل المثال، إنه يتحدى الفكرة الواسعة الانتشار بأن

الابتـكار ينبغي أن ينحصر فقط بقسم الأبحاث والتطوير في الشركة أو بمجموعات الإنتاج الجديد. بدلاً من ذلك، كل مستخدم ينبغي أن يكون قـادراً علـى استخدام مخيلته لتوليـد أفكار ذات قيمـة للشركة. يدافع هامـل أيضـاً عن أن الابتكار، خلافـاً للحكمة المقبولـة، ينبغي ألا يكون مكلفـاً. على العكس، يستطيع المديـرون أن يجدوا طرقاً رخيصة الكلفة لتجربـة الأفكار الجديدة. والحق أنه «توجد علاقة متبادلة ضئيلة جداً ما بين النجاح في مجال التنافس ونفقة الـ R&D ». ومع أن هامل يوافق علـى أن بعض الابتكارات خطرة، كما هو غالبـاً، إلا أنه يتمتع بالتبصّر والحذر. وهو هنا يستشهد ببطاقة المدين لمقهى ستارباكس Starbucks كمثـال: إن تقنية بطاقة المدين قد جـرى اختبارها جيداً، ولكن لم يجرِ اختبـار المفهـوم إلا في عـدد قليل من المحـلات قبل تعميمـه في أرجاء البلاد، وهكذا فإن تقديم البطاقة كان يحمل خطراً كبيراً.

في فصـل «ضائـع في الترجمـة»، يركـز المستشـار أنطـوني ألفيك علـى خرافة مدمـرة أخرى، ألا وهي الافتراضـ أن مجموعات التركيز وإجـراءات المسح حول الزبون سوف تعطي معلومات دقيقة حول أنماط الابتـكارات، التـي تحظى بتقديـر الزبائن. هذه الممارسـات، كما يرى ألفيك، غالباً ما تولّد استنتاجات غير دقيقة يمكن أن تقود فرق التسويق والتطويـر إلى الانحـراف. ويوصـي ألفيك بثـلاث طـرق أو تكتيكات، واستخـدام معلومات أكثر دقة من الزبائـن: 1- أوجد أي أعمال يحاول الزبائن المحتملون لأي ابتـكار خاص إنجازها. على سبيل المثال، بعض

المشروبـات لا تروي العطش فقـط، بل تزود بالفيتامينــات والأعشاب. 2- سـل الزبائـن: مـا النتائـج التي يحاولـون تحقيقها؟ الابتـكارات في المنتجـات الخاصــة بالعناية بالفم، على سبيل المثــال، قد ساعدت على تقليصـ أعراض تهيج اللثة. 3- حدد مـاذا يقف في طريق إنجازها لأي عمل محدد؟ للتوضيح، إن ابتكار جهاز فحص سكر الدم يمكّن مرضى السكر من فحص دمهم بطريقة أكثر سهولة، بتقديم منطقة بروز أكبر لوضع عينة الدم في الشريحة.

المقالــة الأخيرة في هذا الفصل «ستــة أفكار مدهشة حول الابتكار»، بقلم الكاتب لورين غاري المختص بالكتابة في مجال الأعمال التجارية، تتحدى افتراضات أخرى مضللة، مثل الاعتقاد أن الابتكار هو حكر على الصناعــات الرفيعــة فقــط، وأن الابتكار ينطبق فقــط على المنتجات. يستشهــد غاري بمثال هنا، هو شركــة التغليف والتعبئة الوطنية Inland Paperboard & Packaging التــي أظهرت حقاً روح الابتكار عبر فحص نموذج عملها وتعديله وتحقيق نجاح كبير. وقد وجدت الشركة أنها عبر «التفكير على نطاق أصغر» -بإيجاد مناطق منقادة بالسوق، كانت تعمل بنحو مستقل في صناعتها- تستطيع أن تعزز الأرباح، وتخدم مجموعات مختلفــة من الزبائن. ومن أجل جعل نموذج العمل الجديد ناجحاً، على المنظمــة أن تعيــد بناء قوة مبيعاتهــا وأنظمة التعويضـ والإنتاج لديها. وعــبر ما هو خطر وجــذري، فإن الجهد دفع حصصــاً كبيرة، وأخيراً، فإنــه قد مكّن الشركة الوطنية للتغليف والتعبئة من كسب ما قيمته 900 مليون دولار -حركة جعلت منها واحدة من الرواد في صناعتها.

تطبيق إستراتيجيات الابتكار

إن تقرير؟ أين وكيف؟ يمكننا أن نولّد أفكاراً جديدة، هو خطوة أساسية في الابتكار. تقدم المقالات في هذا الفصل إستراتيجيات متنوعة لتحفيز أفكار جديدة وتفعيلها.

في «القواعد الجديدة للبحث والتطوير» يؤيد البروفسور هنري تشيزبروغ Henry Chesbrough، الأستاذ في مدرسة هاس لإدارة الأعمال، النظر إلى خارج شركتك إلى شركات أخرى؛ من أجل اكتساب أفكار قد تقود إلى ابتكارات داخل شركتك. لقد شرع بعض مصنّعي السيارات، على سبيل المثال، في عمل مشاركات مع مزودين وباحثين؛ للبقاء على رأس أي تحول جديد يطرأ في هذا المجال، وأي تقنيات في مجال خلية الوقود، وكذلك التقدم في أنماط محاكاة النماذج الأصلية على الحاسوب. تمكّن معرفة هذه التقنيات الصانعين من تقليص الوقت المطلوب لتقديم تصاميم جديدة، ولتجربة مزيد من الأجزاء الكثيرة التي تدخل في تركيب السيارة. ثمة شركات أخرى تستثمر مواردها في مشروعات يجري العمل بها حديثاً تهتم بموضوع عدم الكفاية في عمليات التطوير لديها. وهكذا، على الرغم من أن توليد أفكار من الداخل أمر مهم، فإن النظر خارجاً من أجل أفكار إضافية يمكن أن يكون أيضاً ذا قيمة.

يمكن للنظر خارج شركتك من أجل تحفيز أفكار مبتكرة أن يتضمن أيضاً تقويم سلوك المتنافسين، كما يقول المستشار سكوت أنطوني، والأستاذ في مدرسة هارفارد للعمل كلايتون كريستنسن

في مقالة «الأداء، الملائمة، السعر: علامَ تدل علامتك التجارية؟».
ويوصي المؤلفان بضرورة تقرير ما إذا كانت الشركات المنافسة «تتخطى الحدود» - بتقديم أداء في إنتاجها أكبر مما يستطيع زبائنها أن يستخدموه. كيف تحدد ما إذا كان المنافس متخطياً الحدودَ؟ إن زبائنه يفقدون الرغبة بدفع المزيد من أجل التحسينات، التي دفعوا من أجلها من قبل، ومن أجل ميزات رفيعة إضافية لا يستخدمونها.
ربما يشرع المستهلكون أيضاً في الشكوى من أن الإنتاج معقد جداً أو مُكلف. وإذا كانت شركة منافسة متخطية الحدود، فإنك تستطيع أن تستفيد من الوضع بعدة طرق، وهذه الطرق تتضمن تحسين مهنية منتجاتك وقدرتها ودرجة اعتمادها، وتقديم ما يتلاءم مع حاجات زبائنك، أو تقديم إنتاج (جيد بدرجة كافية) بأسعار أرخص من التي تتقاضاها الشركة المنافسة.

تستشهد مقالة لورين غاري «أين تكمن مزايا التنافس؟» بأفكار أخرى لكلايتون كريستينسن، التي تدعوك إلى النظر خارج شركتك من أجل مصادر ابتكار. خذ بالحسبان مجموعة الفكرة الكبيرة Big Idea Group، وهي شركة تنتج ألعاباً للأطفال فقط. تقوم الشركة بعملية «اصطياد الفكرة الكبيرة» في فواصل منتظمة عبر البلاد، داعية المبتكرين في جميع مجالات الحياة إلى تقديم أفكارهم لهيئة من خبراء الصناعة. يعطي المدير التنفيذي لمجموعة الفكرة الكبيرة تغذية راجعة (مجموعة ملحوظات ومعلومات) بنّاءة لكل فكرة يجري تقديمها.

اكتسبت عملية اصطياد الفكرة الكبيرة، بكلفة ضئيلة نسبياً، متابعةً مخلصة انتهت إلى قائمة كبيرة من الاتصالات الصناعية المثيرة للإعجاب، ومكّنت الشركة من توليد مئات من المفاهيم المثيرة شهرياً. وعلى النقيض من ذلك، يرمي كثير من صانعي الألعاب الكبيرة منتجات ترسل إليهم من مبتكرين من الخارج من دون النظر إليها. وبسبب النسبة التي يضعونها لاحتمال حدوث عوائق -العائد الأدنى المطلوب في أي استثمار مدروس- فإنهم يفتقرون إلى الوقت والموارد التي عليهم تكريسها، لأفكار أصغر لا تحظى بفرصة كبيرة للتسويق الواسع.

كثير من الشركات ينظر إلى الداخل والخارج لدفع الابتكار. ولكن من أجل إطلاق العنان لقوة الأفكار ضمن مؤسستك، أنت بحاجة إلى أن تطور الثقافة الصحيحة والعمليات الداخلية، كما تشرح الكاتبة المختصة بشؤون العمل جوديث روس Judith Ross في مقالة «الابتكار من الداخل». هناك طريق واحد «كي تفتح كالشلال الالتزامَ المشترك بالابتكار في أرجاء المؤسسة». وقد فعلت شركة ويرلبول Whirlpool ذلك بابتكار جديد «ابتكار من كل شخص وفي كل مكان»، الذي نفّذه مديرها التنفيذي. ثمة تكتيك آخر يستلزم البناء السريع على أساس المنتجات الموجودة التي تنتجها شركتك أو المفاهيم التي تتبناها؛ وذلك، على سبيل المثال، بمراجعة خط إنتاجك وتحديثه على أساس فصلي، وتحسين قيمة الوقت البنّاء داخل أقسام التصميم؛ لتمكين مصمميك من متابعة مفاهيم جديدة من وحيهم. تعزز الشركات الذكية أيضاً الاستعداد على مستوى الشركة للتعلم من تجارب النجاح والفشل في

أثنــاء اختبار أفكار جديدة، علــى سبيل المثال، بالتسامــح مع الأخطاء التي لا تقع عن سوء نية، ومكافأة الأشخاص الذين يتعلمون من فشلهم.

يطــرح هال بلوتكــين Hal Plotkin، الكاتب في شؤون العمل، نصيحة إضافيــة عــن بنــاء ثقافــة احتمــال الخطــر في «هــل الخطر هــو كلفة الابتــكار؟». ووفقاً لبلوتكين، «أنت بحاجــة إلى أن يفكر مستخدموك في طريقة مبتكرة، ولكنك لا تريد أن تشجع حدوث أخطاء غبية أو قرارات عمــل سيئة». مــا أفضل طريقة لرســم الخط؟ «ادمــج سياسة واضحة تتوقع وقوع أخطاء ببرنامــج يكافئ العمال الذين ينجحون». على سبيل المثــال، تزيد محلات منز ويرهاوس من مقاربــة إدارة احتمال الخطأ، ضمــن برنامــج واسع على مستــوى الشركــة، يحفّــز المستخدمين على تجربة أفكار لم تجــر تجربتها مطلقاً من قبل. وتساعد بعض الشركات المستخدمــين على تحليل فكــرة كبيرة خطرة ماليــاً إلى مراحل، بحيث يمكــن تنفيذها علــى شكل كتلــة أو وحــدة؛ لاختبار صحــة افتراضات المستخدمــين. المفتاح؟ وضّح على نحــو جلي أنك تتوقع من المستخدمين أن يتعاملوا مع أموال شركتك، كما لو أنها أموالهم، واجعلهم يعرفون أن المخاطر المحسوبة والأخطاء لن تكون مهلكة لمهنهم.

تختــبر المقالة الأخــيرة في هذا الفصل «ابتكار حــاذق» بقلم لورين غــاري إستراتيجيــة فاعلــة بوجه خاص، لتوليد أفــكار مبتكرة ضمن شركتــك. تتضمــن الإستراتيجية الدمــج ما بين تحسينــات رابحة في إنتاجك وخدماتك مع تغييرات أكبر. ولتطبيق هذه الإستراتيجية عليك أن تعالج ثلاثة «اتجاهات ابتكار» مختلفة: [] ابتكارات رابحة–تغييرات

تجعـل شركتك أكثر تنافساً على المدى القصـير بتحسين فاعليتها. 2 ابتكارات هندسية-إعادة صياغـة التقنية الموجودة؛ لإيجاد تحسينات في سـير العمـل. 3 ابتـكارات متقطعـة -مبـادئ تشغيلية جديـدة أو تغييرات ثورية في العملية تضمن نجاح شركتك الطويل الأمد.

استثمرت سيبا فيجن Ciba Vision، على سبيل المثال، في التحسينات الرابحة المتزايـدة لمنتجاتها وعملياتها الراهنة، ثـم استخدمت الأرباح الناجمـة من هذه التحسينات؛ لتمويل عـدة فرق مستقلة. كان أحد تلك الفرق يطور عروضاً جديدة برمّتها -مثل العدسات اللاصقة، التي يمكن أن تستخدم ليلاً ونهاراً. وعمل فريق آخر في عملية إنتاج مستمر جديدة؛ لتخفيض كلفة تصنيع عدسات تستخدم مرة واحدة تخفيضاً جذرياً.

اختبار إمكانيات الفكرة

مـا إن تولّد بعض الأفكار الواعدة المدوية حتى تظهر الحاجة إلى تقرير أي واحـدة منها الأكثر قابليـة لتسجيل نجاح في السـوق (سواء أكانت منتجـات أم خدمـات) أو لتوليـد الفاعليات التي تتطلـع إليها شركتك (إذا كانت مبتكرات خاصـة بالعمليات). تقدم المقالات في هذا القسم إرشادات مفيدة.

يصـف المستشـار إيريـك مانكـين Eric Mankin في «هـل تستطيع تحديـد الرابح الأكيد؟» علاماتٍ مميـزةً يمكن أن تساعدك على التنبؤ بنجـاح منتـج جديد أو خدمة تعدّهـا مطوّرة. وينبغي مـن أجل النجاح

أن يحقــق أي عرضــ جديــد أربعة معايــير: 1) أن يكون أقــل تكلفة من المنتجــات الموجودة. 2) أن يقدم فوائد أكثر. 3) أن يسّهُل على المستهلك استخدامــه. 4) أن يكــون متوافراً وسهــل الشــراء. استخدمت بروكتر أنــد غامبل Procter & Gamble هذه العلامــات البارزة، لتحديد القوة الكامنة لفرشاة الأسنان الكهربائية، التي ابتكرتها واسمها سبين براش (SpinBrush). بيــع المنتــج بــ 5 دولارات مقابل سعــر المنافسين وهو 50 دولاراً. ولأن الفرشــاة كانــت تعمل ببطاريات جاهــزة للاستعمال، فقد قدمت ميزة القدرة علــى الحمل على أنها ميزة إضافية. أما تصميمها المستقيــم فقــد جعلها سهلة الاستخــدام. ثم إن قــدرات توزيع الشركة جعلــت من السهل شراءها. ومثــل فرشاة سبين براش، فإن المنتج الذي يفوق جميع المقاييس الأربعة يملك فرصة قوية ليكون الرابح.

يعرضــ الخبراء سكــوت أنطوني Scott Anthony ومــارك جونسون Mark Johnson ومــات إيرنيــغ Matt Eyring في «كيــف تضع رهاناتك» نموذجاً آخر لقياس إمكانيات الفكــرة الجديدة. ويؤكد أولئك المؤلفون أن الرابحــين المحتملــين سوف يتوجهــون إلى الزبائــن، الذين يرغبون بخدمات إضافية (أولئك الذين يستهلكون عرضاً ما، ولكنهم لا يكونون بحاجــة إلى جميع ميزاتــه أو زبائنه) بتقديم أداء مرضٍ بأسعار أدنى وأكــثر ملائمــة. العروضــ ذات الإمكانيــات العاليــة يمكــن أن تجذب أيضــاً أناساً من «غير المستهلكــين»، الذين يفتقرون إلى الثروة المطلوبة للمشاركــة في السوق، أو الذين يستطيعون إنتاج منتج أو خدمة فقط في وضع غير ملائم.

معيـار آخر للأفكار الرابحة هو أنها تتوجـه إلى الأسواق التي تكون فيها الشـركات المتنافسة جاهلـة أو راغبة بالخروج؛ كـي تجد لنفسها هامشـاً أكبر من الفرص في أعلـى حيّز من السوق. كيف يمكننا تحديد هـؤلاء المتنافسـين؟ يمكننا معرفة ذلـك عبر الإمعـان في بيانات دخل الشـركات، ونشـرات الموازنة، وقـرارات الاستثمار، وسلـوك الزبائن. وبنـاءً على تلـك المعلومـات يمكننـا تحديـد العروض الجديـدة، التي تستطيع مؤسستنا تطويرها، والتي لن تولّد رد فعل من قبل المنافسين.

إذا كانـت شركتك تقع تحت ضغط لتوليد عروض جديدة بسرعة أكـبر، ولكـن كان لديهـا ميزانيات محـدودة لاختبار أفـكار جديدة بسرعة أكبر، فعليك عندئذ أن تقرأ مقالة الصحفي المختص بالعمل التجاري كلير مارتن Clare Marten «أحياناً قد لا يحمل الاسم الفخم منتجاً فخمـاً». تقدم المقالة ثماني فِكَرٍ؛ لاستنتاج القيمة الكبرى من اختبـارك فكرتَك. على سبيل المثـال، تجنّبِ الاختبار باكـراً جداً أو متأخـراً جـداً في دورة تطور الفكـرة، وإلا فقد تنتهـي بنتائج مضللة علـى نطـاق واسع. اختبر فقط نقاط التطور تلـك، إذ يمكن للزبائن أن يحصلـوا علـى خـبرات مفيدة مـع الفكـرة –على سبيـل المثال، بطلـب تغذية راجعة مـن الزبون، حول مخطط منتـج ما أو نموذجه الأصلـي. ثمة فكـرة أخرى تتمثـل بالبحث عن مستخدمـين بسطاء للعمـل بوصفهم مختبرين لديك. الأفـراد الذين لا يعرفون شيئاً عن إمكانيـات منتـج أو جهاز أو خدمـة ما، هم أفضـل في حساب كيفية استخدام الجهاز أو الخدمـة. وهكذا يمكنهم أن يعطوك معنى أكبر –تغذية راجعة وملحوظات كاملة عن كيفية عمل ما تعرضه.

يكـون اختبار الفكرة أكـثر فاعلية عندما تكون متكـررة، كما يشير إيريـك مانكـين Eric Mankin في «هـل تساعـد عملية تطويـر إنتاجك الابتـكار أم تعيقـه؟». بإجراء عـدة اختبارات وتجـارب في أثناء تطوير فكـرة، أنـت تعاود جمـع تغذيـة راجعة عـن العرض المحتمـل تستطيع استخدامهـا لتحسـين الفكرة وتنقيحهـا، وبذا تصبح الفكـرةُ صاحبةَ الفرصة الأفضل للنجاح.

لتصوير ذلك على نحـو أوضح نعرض كمثال شركة دينجر Danger الاستهلاكيـة للإلكترونيات، التي استخدمت هذه العملية لتطوير جهاز هيبتـوب 2 النـاجح، وهو هاتـف خلوي ممتاز جداً. بدأ هذا الجهاز على شكل جهاز مساعد شخصي رقمي صغير وزهيد الثمن، يمكن تعليقه في علاقـة المفاتيح، ويمكن ربطه بالحاسوب عـبر شريحة صغيرة. أخذت الشركـة هذا النمـوذج إلى المستثمرين الذين طلبـوا من المصممين أن يجعلـوه لاسلكياً. ومـا إن أصبح المنتج لاسلكياً حتـى اقترح المستثمرون إعطـاءه ميـزة اتصال ذي طرفـين. وكان الشكل الأخـير للمنتج جهاز اتصال واحد بعدة ميزات وبسعر 300 دولار، ويتحلّى بشاشة ملونة وآلة تصويـر، ويُستخـدم كهاتف ووسيلـة للبريد الإلكـتروني، ويمكن وصله بالإنترنت، ومنظم شخصي، وجهاز للرسائل الفورية.

يركز سكـوت أنطوني، في مقالة «الابتـكار الكاسح هدف متحرك»، علـى الانطبـاع أن الفكـرة الجديـدة تملك قـوة احتمال أكـبر، إذا لم تحرضـ (عبر منتج منافس أو سعر أدنى) الشركات المنافسة على شن هجـوم عليها. ومفتـاح اتخاذ قرار كهذا، هو تحديـد الابتكار المحتمل، الذي لا يرغب المنافسون، أو لا يستطيعون، الرد عليه.

علــى سبيل المثــال، الابتكارات التي تجــذب زبائن الشركــة المنافسة الأقــل ربحــاً بالنسبة إليها، لديها فرصة أفضل بعــدم حقن تلك الشركة لشــن هجــوم مضاد كرد طبيعــي. وبتقديم منتج أو خدمــة تحمل ابتكاراً أنــت تضــع الشركات المنافســة في وضع يجعلها تقرر: إمــا أن تستثمر ما لديها في الدفاع عن عملها الأقل ربحاً، أو تستثمره لإنتاج عروض أفضل، تسمــح لها أن تتقاضى أسعاراً أعلى من الزبائــن الأكثر طلباً في سوقها؛ وهنا يكون الاتجاه الطبيعي ذهاب العمل التجاري الأدنى والأرخص ثمناً.

تقــدم المقالــة الأخــيرة في هــذا القســم، «هــل تقــرأ الإشارات الصحيحــة؟» بقلــم كلايتون كريستنســن وسكوت وأنطــوني، دراسةَ حالةٍ عن كيفيــة اختبار إمكانية فكرة جديــدة. يصف المؤلفان ثلاث فِكَــرٍ جديــدة في صناعة الاتصــالات الهاتفيــة: (1) خدمــات هاتفية مجانيــة قائمة على الإنترنــت. (2) حلول النطــاق الواسع (برودباند) «لاسلكيــة ثابتــة» عالية السرعــة. (3) استخــدام رسائــل فورية لعقد مؤتمرات سمعية ومؤتمرات منقولة بالفيديو. بعد ذلك يقدم المؤلفان تقويماً لإمكانيات هذه الأفكار.

علــى سبيل المثــال، إذا كانــت سكايــب Skype، وهي شركــة نشأت حديثــاً، لتطويــر خدمات هاتفيــة قائمة على الإنترنــت، تخطط لكسب ربــح مادي عن طريق بيع خدمات (مثــل البريد الصوتي) والإعلانات، فــإن على أصحاب هذه الصناعة الكبار أن يتخلوا عن إنتاجهم الأصلي من أجل منافستها. وهكذا فإن المتنافسين قد لا يستجيبون لتطوير هذه الفكرة. من جهــة ثانية، جذبت «سكايب» استثماراً من رأسماليين كبار

ممن يصرون على تحقيق نمو سريع. هذا الضغط قد يرغم «سكايب»: أن تستهدف الأسواق الكبيرة الموجودة، بدلاً من محاولة إيجاد أسواق جديدة - يمكن أن تحد من زخم الفكرة.

من الواضح: أن عليك أن تحافظ على عدة اعتبارات ذهنية، وأنت توظف الابتكار؛ كي تحقق نتائج قيمة لشركتك. في أثناء قراءتك المقالاتِ الواردة في هذا الكتاب، فكّر ملياً وبإمعان في الأسئلة الآتية:

- ما الأساطير المتعلقة بالابتكار التي تعتقد بها؟ كيف يؤثر اعتقادك بهذه الأساطير في الطريقة التي تدير بها الابتكار في جماعتك أو دائرتك؟ ما الأفكار والممارسات البديلة المذكورة في فصل «أساطير عن الابتكار» تمكّنك على نحو أفضل من تحسين إدارتك الابتكارَ؟

- أين تبحث عن الأفكار الجديدة الواعدة؟ هل تنظر داخل شركتك فقط، أم إلى سلوك الشركات المنافسة، أم إلى المقاولين المستقلين أو المبتكرين الذين يبحثون عن ملاذ لأفكارهم؟ كيف يسعك توسيع بحثك كي تضمن أفضل النتائج؟

- ماذا تفعل كي تضمن أن العاملين معك يشعرون بالاطمئنان لناحية اكتشاف أفكار جديدة وتجريبها؟ ما العمليات الجديدة، والأنظمة، والتغييرات الثقافية، التي تبادر بها لتشجيع المستخدمين على المخاطر في الوقت الذي يتجنبون فيه الأخطاء المكلفة زيادة على اللزوم؟

- كيـف تختبر الأفكار الجديدة المحتملة في مجموعتك، أو قسمك، أو شركتـك؟ ما المعايير التي تستخدمهـا لتحديد الأفكار الأكثر احتمـالاً للربح من بين قائمــة الأفكار؟ ممن تجمع، أنت وغيرك مـن المديرين، التغذية الراجعة المطلوبـة في أثناء تطوير الفكرة الواعـدة؟ ومتـى تجمعهـا؟ مـا المتغـيرات في مقاربـات اختبار فكرتـك التي يمكـن أن تساعـدك على زيـادة احتمـال التقاط الأفكار الرابحة؟

أساطير عن الابتكار

أفضل طريقة لتجنب الوقوع ضحية للأساطير السائدة عن الابتكار هي فهمها. تطرح المقالات الآتية الأساطير الأكثر شيوعاً، وتصف التكاليف المرافقة لها، وتعرض أفكاراً أكثر فاعلية.

سوف تكتشف، في هذه الصفحات، فيضاً من الحقائق المدهشة عن الابتكار. على سبيل المثال، إن موضوع الابتكار لا يتعلق برمّته بمسألة التقنية، وليس من الضرورة أن يكون مكلفاً، ويمكنك أن تتعلمه. إضافة إلى ذلك، إن الابتكارات الخارقة غالباً ما تبدأ كهمسة صغيرة، لا كضجة كبيرة. يمكن أن يحدث الابتكار في كل صناعة، لا في الصناعات الرفيعة منها فقط. ثم إن الأمر لا يتعلق بالمنتجات فقط، بل يتعداها ليشمل العمليات التنظيمية، والخدمات، ونماذج العمل التي يمكن أن تكون مبتكرة هي الأخرى.

الطريق إلى الإختراق

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

وكلايتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

أساطير الابتكار

يعــرف كل واحــد أن الابتكار أمر حيوي، لضمــان استمرار صحة أي منظمــة. والحــق أن إبــداع منتجات جديــدة، وخدمــات، وعمليات، ونمــاذج ربح لا يغذي نمو الشــركات فقط، بل الاقتصاديات الوطنية والعالمية أيضاً.

من المدهش أن مثل هذا النظام المهم كان يساء فهمه كثيراً. فهناك تعبــيرات على شاكلة «الابتكار هو حدث عشوائي» و«الابتكار أمر داخلي ولا يمكن تعلّمه» و«فقط إذا كنا قادرين على إنفاق مال أكثر، نستطيع أن نكون أكثر ابتكاراً» كثيراً ما نسمع صداها في أروقة الشركات.

ليست مثل هــذه التصريحات وغيرها من البيانــات المشابهة زائفة فحســب، بـل إنها تقف أيضــاً في طريق قــدرة الشركات علــى مواجهة بعض التحديات الحقيقية -ولكن التي يمكن التغلب عليها- التي ترتبط بالابتــكار. لمــا كانت الخطوة الأولى للشفاء هي المعرفــة، فإننا هنا نبدأ بتسليــط الضــوء وكشف زيف بعض الأساطير الأكــثر شيوعاً التي تعوّق سعي الشركات إلى التمكّن من الابتكار.

الأسطورة الأولى: يتعلق الابتكار برمّته بمسألة التقنية:

مــا الــذي يجعــل شركتَــي ديــل Dell ووال-مــارت Wal-Mart شركتين كبيرتــين؟ بالتأكيد، إنهمــا تستخدمان التقنية، ولكــن جوهر تقدمهما يكمن في نماذج عملهما، والطريقة التي يديران بها عملية إيجاد القيمة والتقاطهــا. لمــاذا حققت شركة بروكــتر وغامبــل Procter & Gamble الكثــير من النجاح حديثاً؟ إن الشركة تستخدم تقنيات كبيرة بالتأكيد، ولكن فهمها العميق لاحتياجات الزبون، وقدرتها على تنفيذ النتائج التي تكسبها من ذلك الفهم، يساعد بروكتر وغامبل أن يضعا تلك التقنيات في الاتجاه الصحيح.

لاشــك أن التقنية مهمــة، ولكنها في كثير من الأحيــان لا تمثل أكثر مــن التغطية، التي تزين قالب الكعــك. أيضاً، إن الابتكار يرتبط بطرق القيام بالعمل الجديدة، وطرق توليد المال الجديدة وكسبه، وطرق فهم ما يريده الزبائن الجدد.

الأسطورة الثانية: موارد أكثر تساوي ابتكاراً أكبر:

يفكر المديرون غالباً أن تخصيص موارد أكثر لتطوير منتجات وتقديمها يحلّ جميع مشكلات الابتكار عندهم. مع ذلك، فإن توجيه الكثير جداً من المال نحو الابتكار يمكن أن يقف فعلاً في طريق النجاح. غالباً ما تبدد الفرق أموالاً إضافية، ويدورون من دون هدف حول ممرات غير مثمرة، بدلاً من إعادة تشكيل الجهود المهدورة. تكمن المشكلة غالباً بالطريقة التي يجري بها توزيع الموارد واستخدامها، لا بالموارد نفسها.

الأسطورة الثالثة: الضربة المدوية فقط هي التي تُعدّ نجاحاً:

معظم المبتكرات المبدلة لوجه أي صناعة تنطلق فعلاً مثل همسات صغيرة. إنها تأخذ وقتاً وقدراً من القوة الدافعة، قبل أن تصبح نشاطاً وحيوية. الشركات التي تضغط بقوة بالغة من أجل تحقيق ضربة قوية -بإبعاد التوقعات التي تبدو أصغر بداية- يمكن أن تضيع فرصاً جذابة جداً؛ لأنها تبدو في البداية تافهة أو متواضعة إلى درجة لا تستحق معها الاهتمام.

الأسطورة الرابعة: الابتكار -والنمو الذي ينجم عنه- هو ببساطة جزافي، ولا يمكن التنبؤ به:

بلا شك، يمكن أن تكون الأحداث المكتشفة مصادفة عناصرَ أساسية للنجاح، ولكن الابتكار أمر أكثر استعداداً للتوقع مما يعتقد معظم

الناس. ثمة أمثلة على النجاح التي إذا جرى فهمها واتباعها بطريقة صحيحة، فإنها تستطيع أن تزيد كثيراً فرص شركة ما لفهم الأمر بالنحو الصحيح وعمل ما يلزم. ولأنه قد تصعب رؤية هذه الأمثلة أو قد لا يجري فهمها جيداً، فهذا لا يعني أنها غير موجودة. لنتذكر كيف، قبل 30 سنة خلت، اعتقد كثير من الناس أن تحقيق جودة كلية ضمن العملية التصنيعية كان أمراً عشوائياً؛ إلا أن حركة الجودة قد أثبتت أن الأمر لم يكن كذلك.

الأسطورة الخامسة: أنت لا تستطيع أن تعلّم الناس كيف يصبحون أكثر ابتكاراً:

هذه الأسطورة تبني فكرة خاطئة أخرى: أن الابتكار يتطلب شخصاً عبقرياً ومبدعاً لتقديمه، شخص ما لديه ما يلزم بالضبط للابتكار. في الحقيقة، لأن الابتكارات تتبع أنماطاً خاصة متميّزة، يستطيع أي واحد (وكل واحد) أن يتعلم طرقاً معينة؛ لتحديد تلك الأنماط ويتابعها على نحو ملائم. إن في الأمر تحدياً بلا شك، ولكنه يستحق الشروع فيه.

المبادئ الأساسية لابتكار انقلابي

فضح أساطير الابتكار يتطلب تحديد الأنماط التي تفرق إستراتيجيات الابتكار ذات الإمكانيات الكبيرة عن المقاربات ذات الإمكانيات

الضعيفة. يفيد كتاب (حل المبتكرين: إيجاد نمو ناجح والمحافظة عليه)، للمؤلفين كليتون م. كريستنسن ومايكل إي. رينور Michael E. Raynor، أن الطريق ذا الإمكانيات الأكبر لبناء عمل جديد النمو هو تقديم ابتكار انقلابي، يجلب حلولاً سهلة ورخيصة ومقنعة للزبائن، الذين يقفون خارج مرمى المصنّعين الكبار عند الجانب المنخفض السعر من السوق الموجود، أو، كحل بديل، يجلب الأنماط نفسها من الحلول إلى غير الزبائن غير المستهلكين، الذين يفتقرون إلى المهارات، أو الثروة، أو القدرة على القيام بعمل مهم بأنفسهم.

أثرت المبتكرات الانقلابية -المشوشة، وسوف تستمر في التأثير، في عدد من الأسواق المختلفة. خذ بالحسبان صناعة السيارات. لقد أوجدت تويوتا ابتكارات مشوشة بدخول ذلك الجانب من السوق الخاص بالأسعار المنخفضة بنموذج سيارة «كورونا» الزهيدة الثمن في الستينيات. وعلى مدى العقود الثلاثة اللاحقة، رفعت الشركة السوق نحو الأعلى إلى النقطة التي حققت فيها الآن لنفسها شهرة في إنتاج بعض السيارات، ذات الأداء الأرفع في العالم. وقد تقدمت شركتا تصنيع السيارات الكوريتان مثل «هيونداي» و «كيا» حديثاً لتملأ الفراغ الذي خلفته تويوتا؛ للمنافسة في السيارات الرخيصة في الأسواق الموجودة.

والآن، تلوح في الأفق صناعة سيارات صغيرة في اقتصاديات متطورة. على سبيل المثال، كانت شركة تاتا موتورز Tata Motors الهندية، الذراع الآلي لمومباي، وهي مجموعة تاتا المختلطة الهندية

المشهـورة بعروض عملها التـي تعتمد على توظيف مـوارد خارجية، تخطط لتقديم سيارة صغيرة بسعر 2200 دولار في عام 2008. وتأمل تاتـا التمكنَ مـن الوصول إلى شريحــة واسعة مـن الزبائن، الذين يقعـون في فئة غير المستهلكـين في الهند. وإذا نجحت الإستراتيجية فسوف تبني منبراً يمكن أن يسهل توسع «تاتا» الانقلابي إلى أسواق السيارات الأعلى ثمناً.

تكمن التطـورات الانقلابية المشوّشة في عملية تغيير عدة صناعات. على سبيل المثال:

- في مجـال الرعاية الصحية، تقدم الشـركات خدمات تشخيص سريـع ووصفات علاج مقنعة تقدم من قبـل ممرضين متدربين في أكشـاك أو أمكنــة خاصة، توجد داخل مخـازن بيع التجزئة. النمـوذج الرائد في هذا المجال هو عيادة مينيت كلينيك Minute Clinic في ولايــة مينيسوتا، التي توفر مقصورات تمريض مزودة بمتخصصــين من مــزاولي المهنة، تقــدم علاجاً كافيــاً وفاعلاً لأكثر الأمراض شيوعاً: كالتهاب الأذن والحلق.

- في الاتصــالات الهاتفيــة، تقنيــة معروفة كصوت فـوق برتوكول الإنترنــت (VoIP)، تسمح الآن للشــركات أن تقدم خدمة هاتفية رخيصة عبر الإنترنت. وشركة فونيج Vonage، هـي المزود الرائد الوحيـد. ولكن هنــاك علامات تجاريــة أخرى، مثـل فيريزيون Verizon، تحاول أيضاً أن تقدم نماذج مشابهة.

- في مجال الطيران، يتبارى عدة لاعبين لإيجاد طائرات رخيصة الثمن، تمكّن ميلاد صناعة تاكسي-جوي نشيطة. هناك انطلاقات لشركات مثل «إكليبس آفييشن Eclipse Aviation»، و) آدم إيركرافت Adam Aircraft»، ولصانعي نفاثات مثل «سسنا Cessna»، ولصانعي سيارات مثل «هوندا»، تستهدف مجال الفضاء.

- في التعليم، يقدم القائمون على التدريب على العمل ومزودو خدمة تعليم الكبار على الشبكة فرصاً أكاديمية ضئيلة الكلفة مناسبة جداً، وفرصاً في بيئات أكثر ملائمة للزبائن. تتضمن الأمثلة الواضحة على هذا الاتجاه مركز تدريب جنرال إلكتريك كروتونفيل في نيويورك، وجامعة فيونيكس التي تقدم صفوفاً لليافعين العاملين في الصف وعلى الإنترنت.

- في مجال برامج الحاسوب (السوفت وير)، تصمم شركات لا تعد ولا تحصى عروض برامج سوفت وير مرنة وقليلة الكلفة، تقوم على نظام لينوكس Linux للتشغيل. على سبيل المثال، طورت شركة MySOL عروض برامج قاعدة بيانات مفتوحة واسعة الانتشار، ولديها أكثر من 10 ملايين من التجهيزات الفاعلة.

- في الإلكترونيات الاستهلاكية، ما تزال الهواتف الخلوية وأنظمة اللعب المنزلية مستمرة في هجومها على أجهزة أخرى. أصبحت

آلات التصويـر بالهواتـف الخلوية معقدة جـداً وبسرعة، بحيث أصبــت تؤثر في مبيعات آلات التصوير الرقمية. وأضافت أنظمة الألعــاب المنزليــة مثل «بلاي ستيشــن 2» لشركة سـوني و«إكس بوكس» لمايكروسوفـت أشـكالاً جديدة تتحــرك بالحاسوب من المكتب حتى غرفة النوم.

تملـك المقاربات المشوشـة للأفكار والابتكارات التــي قبلها، كبعض المذكـور منهــا آنفاً، فائدتــين جوهريتين. إنها تضرب علــى وتر الزبون الــذي أغفله كبــار الصناعة، أو الذي يقع خارج نطــاق أهدافهم، وهي تفعل ذلك بطريقة لا تناسب عمليات ونماذج ربح أصحاب السوق. ولأن المفاهيم المشوَّشة تواجــه منافسة أقل كثيراً من قبل أصحاب الصناعة من المفاهيم التي تبدو «داعمة» بالنسبة إليهم، فإن لديها أرجحية أعلى للنجاح في السوق.

قواعد فكرية جديدة مطلوبة لتحرير الابتكارات الانقلابية

علــى الرغم مــن النوايا الطيبــة لكثير مــن الشركات، فــإن المعتقدات الموجــودة -المتجســدة بأساطير الابتــكار المذكورة سابقــاً- هي عوائق كبيرة أمام تحقيق نمو انقلابي مشوِّش. هنـاك أربع قواعد فكرية جديدة على الشركات تبنيها من أجل زيادة فرصها للإمساك بنمو انقلابي.

القاعدة الفكرية 1: المقاييس الصحيحة في الوقت الصحيح:

يحتاج فريق المشروع إلى التركيز على مقاييس معينة تميّز الشك الذي يرافق الأيام المبكرة من مغامرة جديدة. تركز الفرق عادة كثيراً على المقاييس التي لا معنى لها مثل القيمة الحالية للشبكة أو أرقام عوائد الاستثمار في أثناء مراحل المشروع الأولى. قد تكون هذه الأرقام أدوات حاسمة لتقويم المشروعات -ولكن فقط بعد أن يتحقق اليقين بشأن المقاربة والسوق.

عندما يكون الفريق ما يزال يعمل بدرجة كبيرة استناداً إلى الافتراضات، والحدس، والتخمين، عليه أن يقوم بتقويم مدى تناسب فرصة ما مع نموذج محدد بدلاً من الاعتماد على أرقام لا يثق كثيراً بها.

القاعدة الفكرية 2: ينبغي تبني الشك:

تقريباً، جميع مبادرات النمو الجديد الحقيقية تحمل درجة عالية من الشك. غالباً ما يعاقب فريق المشروع ضمنياً أي فرصة غامضة. وبالنتيجة، فإنه يشعر بانجذاب نحو الخيارات التي تحمل خطراً ضئيلاً، ولكنها تكون عادة ضعيفة العائد. يجب على المديرين تشجيع الفرق على اعتناق مبدأ الشك في أثناء إجرائهم في الوقت نفسه تجاربَ من شأنها أن تخمده.

يميل الناس إلى الاعتقاد أن المقاولين الناجحين هم أفراد قادرون على احتمال الخطر. في الواقع، إن عدداً كبيراً من خيرة المقاولين

يسعون إلى تقليص الخطر قدر الإمكان، وإيجاد شركاء وطرق ومبدعة تزيل بطريقة منظمة عوامل الخطر من أي فرصة.

القاعدة الفكرية 3: يمكن أن يكون الفشل أحياناً أمراً حسناً:

الخوف من الفشل يجعل من الصعب جداً على الشركات أن تجازف بسلك دروب غير مخططة. معظم المديرين يفكرون كالآتي: «إذا فشلت فسأكون موسوماً بحرف F* الذي سيحدّ من قدرتي على الاستمرار في التقدم في المؤسسة».

مع هذا، ما كل الفاشلين خُلقوا متساوين. إذا كان المدير يفعل شيئاً أحمق على نحو واضح ويفشل، ثم يعيد ذلك الخطأ مرة تلو أخرى، فعندها يجب على الشركة بالتأكيد أن تتصرف على نحو مناسب. ولكنها يجب أن تشجع النمط السليم من الفشل، نمطاً يقدم مقداراً لا بأس به من التعلم. على سبيل المثال، الفريق الذي يكتشف بسرعة أن إستراتيجيته ليست قابلة للتطبيق ويوصي بتصحيحها، يكون قد قدم لشركته خدمة عظيمة؛ فهو قد ساعد على ضمان توزيع موارد الشركة البسيطة بطريقة ملائمة أكثر.

القاعدة الفكرية 4: الندرة يمكن أن تكون مِيْزة:

تحاول كثير من الشركات أن تغمر معظم فرصها الواعدة بمخصصات سخية من رأس المال. مع هذا، كما ناقشنا سابقاً، فإن إعطاء الفريق كثيراً من الموارد يمكن أن يكون، حقاً، سبباً جذرياً للفشل.

* حرف يسمون به المتهم (المترجمة).

علـى المديريـن أن يتذكـروا أن القلّة هي ميـزة المقـاول. المقاولون مضطـرون إلى التفكير بطرق مبدعة لتخطي العقبات؛ لأنهم لا يملكون خيـاراً آخـر. وتقود لعنةُ وجـود رأس مال كبير بعضَ الفـرق إلى إهدار كثـير مـن الوقت والطاقـة في اتجاه خاطـئ مهلك. بوجه عـام، أفضل الفرص لأي نمو جديد لا بد أن تكون بحاجة إلى الموارد. وعلى الشركات أن تعطـي الفـرق التي تنفذ لهـا مشروعاتها ما يكفي مـن المال لتجربة افتراضات أولية، ولكن لا شيء أكثر.

الخلاصة: القواعد الفكرية الجديدة تحتاج إلى عمليات جديدة:

إيجاد هذه القواعد الجديدة ليس بالسهل أبداً. في معظم الشركات، تكـون القواعد غـير المفهومـة في العمليـات المستخدمة لتوزيـع الموارد وإدارتهـا معوّقة المديرين حتى في ظل وجـود أفضل النوايا. لهذا، نحن نقـترح غالباً أنه علـى الشـركات أن توجد عمليات منفصلـة مكرسة، لصياغة ابتكارات ثورية مشوِّشة وتعزيزها.

تستطيـع الشـركات أن تضـع في المـكان الصحيـح عمليـات تجسّد المبادئ والقواعد الفكرية الصحيحـة. وعندما تدل العمليات الجديدة على النجاح، فإنها تستطيع أن تحفّز على حدوث تغيير تنظيمي أكبر.

إسقاط الجدران التي تطوّق الإبداع الجماعي

غاري هامل Gary Hamel

وأليخاندرو سياغو Alejandro Sayago

في مؤتمر أخير لمنشورات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، تحدث غاري هامل - البروفسور الزائر للإدارة الإستراتيجية والدولية في كلية لندن لإدارة الأعمال، ورئيس معهد ودسايد Woodside Institute، وهي مؤسسة مهمتها أن تقدم مرونةً تنظيمية وابتكاراً وتجديداً - عن الأساطير التي تقف في طريق الابتكار ضمن منظمات العمل. وفي المؤتمر نفسه، وصف أليخاندرو سياغو - مدير عمليات الابتكار في سيمكس CEMEX شركة الإسمنت العملاقة في مكسيكو - الجهود الناجحة العالية لمنظمته؛ كي يؤكد أن الابتكار جزء مكمِّل لـ دي إن إي الشركة، وفي وعي كل عامل فيها. وفيما يلي مقتطفات من كل عرض من عروضها.

أساطير الابتكار الثمانية لـ غاري هامل

الأسطورة 1: الأفكار الكبيرة تبدأ كبيرة:

لا فكـرة كبيرة حقاً تبدأ كفكرة كبـيرة. يتطلّب الأمر الكثير من الأفكار المجنونـة، وغـير العقلانيـة، والصغيرة لنجد مـن بينهـا القليل الذي يستحق التجربـة، والذي يمكن عندئذٍ أن يسمح لك باختيار ما يستحق الاستثمار حقاً فيه، ويمكن أن يقود أخيراً إلى بروز رابح أو أكثر.

أحد التحديات التي تواجهها معظم المنظمات هو افتقارها إلى هذه المقاربـة نحو إستراتيجيـة مدروسة. إنها لا تفكر في الإستراتيجية على أنها لعبة أرقام تعتمد فيها أرجحية توليد فكرة تكسر القاعدة كلياً على عدد الأفكار الغريبة وغير العادية التي تصورتها الشركة في البداية. في الواقـع، تودّ معظم الشركات أن تعتقد أنها تستطيع أن تتجنب التجارب والمشروعات شبه الفاشلة بوضع بعض الأذكياء حقاً في غرفة مغلقة عدة أيام، وسؤالهم أن يشحذوا أذهانهم لتتفتق عن أفكار جديدة وجيدة.

هذه مجـرد أسطـورة واحدة تعترض طريق الابتـكار المحتمل لأي شركة. يوجد، في تقديري، سبع أساطير أخرى ترفع إبداعاً مشتركاً.

الأسطورة 2: الابتكار غالباً ما يكون عن الإنتاج:

هـذا الطريق محدود جـداً. فهنا توجد القدرة على الابتكار على طول كل مظهر مـن مظاهر نموذج العمل. الأمر هنا يدور حـول السعر، إنه يدور حول كيفية إدارتك العلاقةَ مع الزبون؛ وهذا من أجل المبتدئين فحسب.

الأسطورة 3: الابتكار هو عن خط القمة:

إنه يركّز نموذجياً على إبداع منتجات وخدمات جديدة، ستقود نمو خط القمة. ولكن تحقيق ابتكار ثوري في بنية الكلفة أمر مهم بالقدر نفسه. إن شركات مثل ديل Dell، وجيت بلو JetBlue، وإي تريد eTrade هي قلة من الشركات التي نجحت في إعادة التفكير بطريقة درامية في بنية الكلفة التقليدية. قطع التكاليف الزائدة ليس بديلاً عن الابتكار، الذي يأخذ مقداراً وافراً من بنية الكلفة التقليدية لصناعة ما.

الأسطورة 4: الابتكار أمر لا يمكن تعلّمه:

في الواقع، ذلك ممكن. إنه من الممكن تماماً تعليم الناس كيف يتحدّون تقاليد الصناعة الخانقة للابتكار، وكيف يكشفون خيبات أمل الزبائن وحاجاتهم غير المعلنة التي يمكن أن تضيء على فرص ابتكارات جديدة، وكيف يفهمون الفرص المتاحة لرفع اتجاهات بيئية وثغرات لم تُستغل من قبل المتنافسين. لقد دربت ويرلبول Whirlpool، كمثال، آلافاً من المستخدمين؛ كي يكونوا مبتكرين في العمل. والحق أن كل مستخدم مأجور، مطالب بإنجاز وحدة تعليمية أساسية عن أسس التفكير المبتكر. لدى سيمكس CEMEX المكسيكية عمليات متنوعة في قيد التطبيق؛ لرعاية الابتكار.

الأسطورة 5: الابتكار ليس مهمتي:

في عالم تتقلص فيه العائدات الناجمة عن التحسينات الإضافية بالمقارنة بعائدات الابتكار الكامل، يكون التفكير الثوري الخارق هو

مسؤوليــة كل واحــد. لا يمكن حبس الابتكار في الــ R&D وتطوير منتج جديد، بل ينبغي أن يكون قدرة موزعة على نطاق واسع. الهدف بسيط: حشد خيال كل مستخدم وحثّه.

الأسطورة 6: الابتكار أمر محفوف بالخطر:

هذا مفهوم خاطئ آخر -وطالما أنه مستمر فسيظل الابتكار أمراً من الدرجة الثانيــة. من المؤكد أن بعض الابتــكارات خطرة- مثل رهان شركة GM على السيــارات التي تعمــل بالهيدروجين. ولكــن كما هي العــادة، غالباً ما يكون الابتــكار حصيفــاً. لننظر في بطاقة محــلات ستاربكس. كان ذلــك ابتكاراً حقيقياً: لا أحد في صناعة الأطعمة السريعة قد أقنع أبداً من قبل الزبائن أن يدفعوا سلفاً لمشروب الحليب وفطائر الصباح. مع هذا، كان ذلك الابتكار لا يكاد يحمل خطورة. لقد جرى اختبار تقنية بطاقة المدين جيداً، وجرى أيضاً اختبــار الفكرة في بعض المخازن قبل تعميمها في أرجاء البلاد. إن المخاطرة هي عمل الاستثمار مضروباً بعدم الثقة. البراعة بالطبع هي أن تبتكر بطرق لا تتطلب استثمارات كبيرة تراهن بها على أملاكك.

الأسطورة 7: الابتكار باهظ التكاليف:

لا، ليســ بالضــرورة. عليك أن تبحث عــن وسائل للتجريــب والاختبار منخفضــة الكلفــة. فكرّ جيــداً كيف يمكنــك الابتكار بأقــل قدر ممكن مــن المال؟ إننا نعــرف أن هناك علاقة بسيطة جداً بــين أموال النجاح التنافســي وأموال البحث والتطوير؛ سواء أكنــت تقيس الأمر من حيث

البحث والتطوير بحسب نسبة المبيعات، أم إذا كنت تقيسه بحسب الطريق نحو النجاح.

السؤال الذي يطرح نفسه هنا هو الآتي: ما المقدار الذي أستطيع أن أستثمر فيه أو أستغله في مؤسستي أو شركتي من الخيال الكلي؟ كم موظفاً في هذه الشركة سيستيقظ غداً قائلاً: «أعرف أن مسؤولية الابتكار في الشركة تقع على عاتقي»؟

الأسطورة 8: الابتكار هو استثناء:

مثل الضغط من أجل الجودة الذي عمّ أربعين سنة خلت، لم يكن الابتكار معياراً في كثير من المنظمات. ولكنه، كالجودة، يمكن أن يصبح قدرة منظمة أكثر من مجرد حفظ وظيفة معينة. إن بناء تلك القدرة يتطلب الاهتمام بالتدريب، والأدوات، وأجهزة القياس، وعمليات القرار، والحوافز، والقيم التنظيمية. فقط عندما تدعم جميع هذه الأشياء بابتكار مستمر يكسر القاعدة، سيصبح الابتكار طريقة حياة أكثر من مجرد نشاط عرضي واستثنائي.

كيف تقوم سيمكس بالابتكار؟

الابتكار عن طريق هيئة مختصة:

قبل نحو أربع سنوات، أدركت سيمكس CEMEX أنها تحتاج إلى تطوير صيغ جديدة للنمو في الأسواق، التي كان حضورنا فيها قوياً.

في بعض أسواقنا الرئيسة -مثل المكسيك- كنا نملك حصة مهمة من السوق، ولكننا عرفنا أن تلك الأرقام لم تكن مستمرة بالارتفاع كثيراً. وعرفنا أيضاً أن منافسينا كانوا يقومون بغزوات أكبر عبر زيادة إنتاجهم من الإسمنت، وأنهم أصبحوا أكثر عدوانية بتحدي موقعنا الريادي.

لو كنا ما زلنا نستمر في تحقيق نمو وتقدم، لكنّا أكثر فاعلية. لذا، باشرنا برحلة الابتكار؛ طورنا نموذجاً للعمليات الداخلية، يمكنه تعزيز الابتكار في الشركة. كان ذلك النموذج يرسخ الابتكار في المنظمة، وهكذا فإن المشروعات الجديدة لن تكون بالضرورة نتيجة الاكتشاف بالمصادفة، بل هي بالأحرى نتيجة خط مدروس متقدم باستمرار.

العنصر الأساسي لنموذجنا هو هيئة الابتكار. عبر هذه الهيئة نحن نؤسس إستراتيجيتنا -ما نريد أن نبتكره.

لما كان مجال عملنا هو صناعة الإسمنت والخلطات الجاهزة، فنحن أساساً نعمل في مجال البناء، ونحن لا نريد أن نطور مواد بعيدة جداً عن ذلك النطاق. لذا، من المهم أن نضع أجندة عن: أين نريد أن نركز جهودنا؟ وهذا ما تقوم به هيئة الابتكار التي تتألف من تسعة أشخاص من أعلى الشخصيات في الشركة: أربعة نواب رؤساء، وأربعة مديرين، ومستشار خارجي واحد يعرف الشركة جيداً. هؤلاء الأفراد يمثلون معظم أقسام «سيمكس مكسيكو» ويتشاركون على أساس التناوب، مع تغييرات تحدث كل 12- 18 شهراً.

بالطبــع، هــذه الإستراتيجية ليســت كافية؛ علينــا أن نتحدث. لذا، ابتكرنــا عمليات لتقديم مبــادرات عمل جديد. لدينــا عمليتان، الأولى نطلق عليها منصّات الابتكار، والثانية ندعوها بنك الأفكار.

منصّات الابتكار:

خطـط الابتكار هــي أساساً موضوعات نستخدمها، كــي نبتكر عليها. علــى سبيل المثال، واحد من هذه الموضوعات هو «حلول بناء متكاملة». تحــت هذا العنوان فــإن أي شيء يجعل عملية البنــاء أسرع، وأجدى، وأكثر إنتاجاً يحقق فائدة. نحن نتطلع إلى فرص عمل يمكن أن تتطور حول تلك الفكــرة. هناك موضوع آخر جرى طرحه حديثاً هو «التطور الاقتصادي المحلي»؛ ماذا نستطيع أن نفعل كي نعزز التطور الاقتصادي والإقليمــي الذي يمكن أن يصبح أيضــاً مصدراً للعمل لنا؟ نحن ندير برامــج متعددة في وقت واحد، مع التركيــز على نحو خاص على حلول مشــكلات البنــاء، وتسليم الإنتــاج، والشؤون اللوجستيــة، والخدمات المرتبطة بذلك، وتطوير تطبيقات جديدة للإسمنت والبيتون.

تتطور كل منصة باستخدام المراحل الآتية:

البحــث عــن فرصة: بداية، نحن نبحث عــن الفرص التي تقع تحت نطــاق فكرتنا. وهكذا، إذا كنا نتحــدث عن تطور إقليمي فإننا نتساءل: «مــا الفرص الموجــودة في عملية التطويــر الإقليمــي والاقتصادي التي نستطيع الاستفادة منها؟».

الاستكشاف: نحن نكتشف أشياء كثيرة قائمة على ما يجري في الاقتصاد المحلي، أو الوطني، أو العالمي. سوف ننظر إلى أشياء مثل الصيحات أو التوجهات الديموغرافية، ومثل التقنيات الجديدة المتوافرة، التي نستطيع بطريقة ما أن نستخدمها، وهكذا. النقطة المهمة هي أن نسدد سهامنا على فرصتين أو ثلاث فرص جيدة وقوية، نجد أنه من المثير متابعتها -تلك الفرص التي يمكن أن تغيّر الصناعة أو تغيّر ديناميكية ما نفعله، وتعطينا مزيّة تنافسية إذا كنا قادرين على اغتنامها.

التصور: ثم ننتقل بعد ذلك إلى ما نسميه مرحلة التصور. وهي التي يجري فيها معظم العمل المبتكر. فنحن الآن بتنا نملك الفرصة، فكيف نستفيد منها؟ ما الأشياء التي يمكننا أن نحققها بفضل تلك الفرصة؟ لا يوجد صيغة سرية وراء التصور، ولكن هناك عدد من الأدوات التي نستخدمها تساعد على إظهار فكرة. مثالنا على هذا مقاربة استخدمناها في الماضي: هي دوري مباريات كرة الطاولة (البينغ بونغ).

هذا يعني أننا نضع الفرصة أمام مجموعة تتألف من نحو 32 مستخدماً من الشركة كلها بكل مستوياتها، ثم نختار اثنين منهم للبدء. على سبيل المثال، سيلعب إيريك جولة مع ڤيك في أثناء الأسبوع. عليهما أن يخرجا بأفكار يمكنها الاستفادة من الفرصة التي حددناها. سيكون على إيريك «إرسال» فكرته الأولى إلى ڤيك، ولدى ڤيك 24 ساعة كي يجيب على تلك الفكرة إما بقذفها خارجاً أو البناء عليها. ويستمر ڤيك وإيريك بتقاذف الأفكار من وإلى لجولتين أو ثلاث جولات، عادة ضمن إطار زمني مدته أسبوع. وتجري متابعة كل شيء وفق نظام يقوم على الإنترنت.

في نهاية الأسبوع، سوف تحكم هيئة من الخبراء على أفكار إيريك وفيك، وتقرر من ربح تلك المباراة الخاصة. ولو كان فيك هو الرابح لكان عليه أن يلعب جولة أخرى مع الشخص الثاني في المجموعة (تجري المنافسة على نحو ودّي، لذا لا توجد ضغائن بين من ربح ومن خسر). في نهاية اللعب، الذي يمكن أن يستمر مدة خمسة أسابيع أو ما يقارب ذلك، لن يكون لديك فقط مجموعة من الناس تملك الدافع، وتفكر في فرصة العمل، بل سيكون لديك أيضاً حزمة من الأفكار الجديدة. وعندما يشعر الناس بروح التنافس إزاء هذه اللعبة، فإنهم سيخرجون حقاً ببعض المقترحات المثيرة للاهتمام.

التصفية: عندما يصبح لدينا حقيبة من خمس فِكَرٍ أو ست راسخة، ننتقل إلى الوجه الثاني من العملية: تنقية الأفكار وإقرار أي منها، يمكن أن يصبح فعلاً مفهوم عمل قابلاً للتحقيق. نعتمد عند هذه المرحلة عادة على الزملاء ذوي البصيرة الذين يملكون المعرفة، والخبرة، والخيال لتحويل الأفكار إلى مفاهيم عمل حقيقية. يأتي هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة أو خارجها، وهم عادة خبراء في الصناعة. هذه المرحلة هي حيث نحدد ما المنتج والحل، والإجابة على أسئلة مثل: ما السوق الذي نستهدفه؟ ما الذي يجري داخل ذلك السوق؟ هل هو مكلف؟ ما الفوائد التي نستطيع أن نقدمها عبر المنتج أو الخدمة، سواء أكان وظيفية أم اقتصادية أم نفسية؟ إننا هنا نحاول أن نحدد ما عوامل النجاح الأساسية، التي ستمكّن تلك الفكرة من الظهور.

التطـور: ما إن نترجم الفكرة إلى مفهـوم عمل، فإننا نعيد المفهوم إلى هيئــة الابتــكار، ونقرر إذا كان المفهوم لديه القــوة الكافية لتوجيهه نحــو الخطوة اللاحقة. يمكن أن يعني هذا إطلاق مدير للعمل، وتطوير خطــة عمل، أو رعاية دراسة أكثر جدية حــول إمكانية التطبيق. أخيراً، في أي وقــت نحدد فيــه شيئاً يبدو أنــه يملك الإمكانيــات ليكون ناجحاً جداً، علينا أن نمهد له الطريق.

ثمـة أشياء مثيرة للاهتمام جاءت من هـذه العملية. المثال الجيد هــو ما ندعــوه البناء السريــع. في المكسيــك، وفي عدة بلــدان متطورة، الإســكان مسألة كبيرة، وتقديم السكن لأسر ذات دخل متوسط أو أدنى أمــر مهــم. في الوقت الحاضر، هنــاك برنامج حكومــي ضخم لمحاولة رعاية مثل هــذه المشروعات الإسكانية. وفي الواقع، كثير من التمويلات الحكومية والخاصــة تتدفق على ذلك القطاع المهم. لذا، بدأنا نفكر في كيفيــة استخــدام الفرصة وتحويلها إلى عمل. لقــد تكلمنا مع الزبائن، وقمنا بكثير من الأشياء؛ كي نحدد الفرص الموجودة في هذا القطاع.

أحـد الزبائـن وضّح شيئـاً مهماً لنـا، قال: «اهتمامــي الأكبر باليد العاملــة. نظراً إلى نــدرة العمال الماهرين في منطقة مــا، كان علينا أن ننقــل بالطائــرة أشخاصــاً ذوي خبرة من أجــزاء متفرقة مــن البلاد للمساعــدة في بنــاء مشــروع إسكان». فكرنــا، في أثناء عمليــة الابتكار الداخلــي، في ذلــك وقال أحدهــم: «لمــاذا لا نستخدم قوالــب معدنية، النمط الذي يستخدم في بنــاء المستودعات الكبيرة؟». نحن الآن نصب

فقـط الإسمنت في تلك القوالب. هــذه الأشياء يمكن أن تجهّز بساعات قليلة فقط. نستطيع أن نفعل ذلك من أجل بيت صغير، من نمط البيوت التي تتطلب مثل هذه المبادرة.

بعد ثبــات الإسمنت، نقوم بنقــل القوالب ويصبــح لدينا بيت كامل تقريبــاً. قمنا بتعميم الفكرة وأطلقنــا العمل منذ ما يزيد قليلاً على 24 شهراً مضت. في العام الماضي، أنتجت الفكرة ما يقارب 30 مليون دولار من فوائــد اقتصادية للشركــة في نهاية العام. إنها تعطــي الزبون حلاً عظيمــاً؛ لأن البنّاء كان قادراً على تخفيض دورة البناء من 24 يوماً إلى ثلاثــة أيام. بالإضافة إلى ذلــك، يحصل مالك البيــت على بيت جيد. وبهــذه الطريقة استطعنــا تقليص بعض العيــوب الإنشائية: كالجدران الملتوية. وتستخدم هذه الطريقة إسمنتاً أكثر في القدم المربع من البناء من الأساليب التقليدية؛ لذا فإنها رابحة من ثلاث طرق.

بنك الأفكار:

عمليتنــا الثانيــة مختلفة بعضــ الشــيء وندعوها «بنك الأفــكار». هذه العمليــة تقــوم علــى الإنترنــت، إذ يستطيــع أي واحــد -كل واحد على الإطــلاق- في المؤسسة أو الشركــة أن يقدم فكرته، التي ينبغي أن تكون فكــرة عمل. وعندما تقدّم فكرة عليك أن تشرح ما فوائدها، وتكاليفها، ومضامينها، وما عوامل النجــاح الأساسية التي تمتلكها، وكيف ستقوم الشركــة بتنفيذهــا. وهكذا يكــون لزاماً علــى أي فرد التفكــير ملياً في الفكرة قبل عرضها.

نحـــن نعمل حقيبة من الأفكار التي نتلقاها ونجمعها وفق وحدات عمـــل مختلفـــة. وفي كل واحدة من هـــذه الحقائب تقـــع الأفكار على واحـــدة من أربع فئات. كل فكرة مصممـــة على شكل نجمة، أو كرة، أو تفاحة، أو عظمة.

إذا كانـــت الفكرة لديها كثـــير من القوة الكامنة وتكـــون أيضاً سهلة التنفيذ نسبياً، فإنها نجمة. تلك هي الأفكار التي نريد أن ندفعها قدماً ونمارسها على الفور.

إذا كانت الفكرة تحمل شيئـــاً من القيمة بالنسبة إلى العمل، ولكننا غير واثقين حقاً حيـــال طريقة تنفيذها الآن، فسوف ندعو الفكرة كرة؛ لأنه ما يزال علينا أن نلعب بها قبل أن نجد طريقاً للاستفادة منها.

إذا كانت الفكرة قليلة القيمة نسبياً ولكن من السهل علينا تنفيذها، فسوف ندعوها تفاحة، وسوف نعطي تلك التفاحة إلى الشخص المناسب في المنظمة، وهو سيقرر إما أن يأكلها أو يرميها بعيداً.

أخـــيراً، بالنسبة إلى الأفكار التي نسميهـــا عظاماً، فهي التي نبحث فيهـــا عـــن أي قطعة لحم ملتصقة بهـــا، حتى لو لم نجـــد أي لحم أبداً، فسنظل نحتفظ بتلك الأفكار.

كنـــا قادريـــن في السنـــة الأخيرة وحدهـــا على الحصـــول على 1800 عرض من كل أرجاء المنظمة، عددنا من بينها نحو 210 فِكَرٍ أنها ثمينة. بالطبـــع، إننا سنحصل على مجموعة من الأفكار تسعى حقاً إلى تحقيق تحسين مستمر، وهذا جيد.

البرامج تضم عادة من 10 إلى 12 شخصاً ممن يعطوننا عموماً نحو 20% من وقتهم -يوم في الأسبوع- وهم جاؤوا من جميع أرجاء المنظمة، مما يعني أننا قادرون على الحصول على زاد من أرجاء الشركة كافة. تكتسب المشروعاتِ الملكيةَ بطريقة أسرع كثيراً، بفضل هذه الطريقة، من مجرد امتلاك حاضنة معزولة تقوم بعملها الخاص.

ضائع في الترجمة

أنطوني دبليو. ألويك Anthony W. Ulwick

كثـير من الشركات تشعـر بكبرياء كبير بتخصيصـ حصص مهمة من ميزانياتهـا السنوية؛ لإدارة مقابلات مع الزبائن على أنها الطريق الأول إلى تحسين المنتجات والخدمات. مع ذلك، فإن هذه العملية التقليدية في التعامل مع الزبون ملآنة بالغموض، وغالباً ما تقود إلى الفشل.

لا أحـد يسعـى إلى أن يضـل السبيـل أو يضل الآخريـن. لا يبدو أن الشركات، من جانبها، عموماً، تعرف الأسئلة الصحيحة التي عليها أن تسألها، ثـم إنها لا تعرف دوماً ماذا تفعل بالمعلومات التي تستلمها. أما الزبائن، الذين هم على أتم الاستعداد للمشاركة «بمتطلباتهم»، لا يعون أي معلومات تحتاجها الشركة حقاً.

أخيراً، فإن الشـركات -المفتقرة إلى أي معرفة عن الزاد المطلوب- تقبـل البيانـات غير الدقيقة التي تحصل عليها مـن الزبائن، ثم تجعل

فِرق التسويق والتطوير تقوم «بترجمتها» لجعلها أكثر فائدة. ولكن تفسير ذلك الزاد لا يقدم للعملية إلا المزيد من التفاوت والاختلاف.

على أي حال، يضمن الأسلوب السليم لتغذية الزبون الراجعة أن جميع المشاركين في عملية التغذية الراجعة يتحدثون باللغة ذاتها. وإن معرفة كيفية الحصول على هذه التغذية الراجعة، وكيفية تطبيقها سوف يساعدنا على تنمية أسواق جديدة بالإضافة إلى الأسواق الموجودة بنجاح.

أساسيات معلومات التغذية الراجعة

حددنا ثلاثة أنماط متميزة من مقدار الزاد التي تُعدّ أساسية لعمليات الابتكار وتنفيذها الناجح. لصنع منتج خارق، أو تقديم خدمة متميزة، أو لدخول ناجح إلى سوق جديدة، على الشركة أن تعرف:

1. ما الأعمال التي يريدها الزبون أن تتحقق؟
2. النتائج التي يسعى الزبون للحصول عليها، عند إنجاز هذه الأعمال في مختلف الظروف.
3. العقبات التي تقف في طريق تبني منتج أو خدمة جديدين.

1- الوظائف التي يجب تنفيذها: مدخل أساسي لتحقيق النماء:

يشتري الزبائن -المستهلكون والشركات على حد سواء- منتجات وخدمات، عندما يحتاجون إلى مساعدة من أجل إنجاز عمل ما. فعندما يواجه الزبائن حاجة إزالة الطعام من أسنانهم، على سبيل المثال،

يمكنهم أن يشتروا فرشاة أو معجون أسنان أو خيوط تنظيف الأسنان. إن فهم أي عمل يريد الزبون تحقيقه مع منتج أو خدمة أمر دقيق لنجاح المنتج. ولكن تبقى إمكانات تحقيق النماء الأقل وضوحاً، على أي حال، هي التي يمكن أن تنتج عن معرفة ما يؤيد، أو يساعد، الأعمال التي يريد الزبائن أداءها بالارتباط مع العمل الأولي الذي هو موضوع اهتمامهم.

تقديم حلول موجهة إلى أعمال إضافية كثيراً ما تؤدي إلى ابتكار منتج كاسح أو خدمة فريدة تُحدث ابتكاراً كاسحاً. على سبيل المثال، بدأت منتجات المشروبات تقدم منتجات لا تروي العطش فقط، بل تمكّن المستخدمين أيضاً من الحصول على فيتامينات وأغذية وأعشاب، من شأنها تحسين الأداء في حالات معينة. فمشروبات سوبي SoBe، ومشروب الطاقة ريد بول Red Bull، وماء غلاسو Glaceau المدعم بالفيتامين تتوجه نحو الوظائف التي يريد الزبائن الحصول عليها مع مشروباتهم، عندما يريدون أن يطفئوا عطشهم بها؛ هذه المنتجات اليوم تمثل نسبة عالية جداً من مبيعات المشروبات.

غالباً ما يرغب الزبائن بمنتج، أو خدمة، يلبي أكثر من وظيفة واحدة في وقت واحد. مع هذا، تتجه الشركات إلى تركيز منتجاتها على وظيفة واحدة فقط؛ لأن الانكباب على الوظائف الإضافية يحتم تطوير كفاءات جديدة أو مختلفة أو تجاوز حدود الشركة أو المؤسسة. وفي حين إن تطوير هذه الكفاءات يتطلب بالتأكيد مهارات واستثمارات جديدة، فإن التوجه إلى تلبية جميع الوظائف أو الميزات، التي يحاول الزبائن أن يحصلوا عليها من منتج أو خدمة في ظل مجموعة من الظروف، يمكن أن يؤدي بالتأكيد إلى تحقيق أرباح كبيرة.

2- نتائج مرغوبة: المقاييس التي تقود الابتكار:

بالإضافة إلى الرغبة بالحصول على وظائف وخدمات أكثر، يرغب الزبائن أيضاً بالحصول على وظيفة نوعية محددة يجري إنجازها بفاعلية أكبر. تتمكن الشركة، بتقديمها الوسائل اللازمة لتحقيق ذلك، من تحقيق قيمة كبيرة. الخطوة الأولى في هذه العملية هي التقاط مقاييس، أو معايير القيمة، من الزبائن التي تحدد كيف يريدون أن يحدث أداء العمل، وما الذي يعنيه أن يحصلوا على عمل أو وظيفة جرى أداؤها على نحو كامل وممتاز؛ نحن ندعو هذه المقاييس بالنتائج المرغوبة للزبون.

عند القيام بوظيفة التخلص من الطعام الذي يعلق بالأسنان، على سبيل المثال، قد يرغب الزبائن في:

- تقليص الوقت المطلوب لإعداد السن للتنظيف.
- تقليص الوقت الذي تستغرقه إزالة الطعام من الأسنان، التي يصعب الوصول إليها.
- تقليص عدد التمريرات التي ينبغي القيام بها لإزالة كل جزيئات الطعام العالقة.
- تقليص احتمال تعرّض اللثة لأي تخريش.
- تقليص احتمال حتّ السن.
- تقليص عدد الأسنان، التي لا يمكن الوصول إليها.
- تقليص الحاجة إلى تكرار عملية إزالة بقايا الطعام المطلوبة.

ينبغـي أن نلاحظ أيضاً أن النتائج المرغوبة، عندما تُلتقط على نحو صحيح، تكون ثابتة على مدى الوقت، مما يفرقها عن أنماط المتطلبات الأخـرى. الأشخاص الذين كانـوا ينظفون أسنانهـم في الخمسينيات، علـى سبيل المثـال، أرادوا أن يقلصوا الوقت الـذي يستغرقونه في إزالة بقايـا الطعام من الأماكن الصعبة، وإنقاصـ احتمال تخرّش اللثة كما هـو الحال اليوم وفي المستقبل. للنتائج المرغوبة هذه الخاصية الفريدة؛ لأنهـا مقاييس أساسية مهمة لـلأداء المرتبط بإنجاز أي عمل أو وظيفة معينـة. والحق أنهـا ستكون مقاييسـ فاعلة طالمـا أن الزبائن يريدون أن يحصلـوا علـى العمل أو الوظيفة. ومن ثَمَّ، فـإن معرفة النتائج التي يحاول الزبون الوصول إليها تعطي الشركة توجهاً قصيراً أو طويل المدى عند اختيار أي فِكَرٍ وتقنيات عليها اتباعها.

النتائـج التـي يجـب أن تمثـل التركيز علـى تحقيـق التحسين المستمر، مع ذلك، تتغير مع الوقت مع تقدم تقنيات جديدة وتقنيات أفضـل. عندما تندمج تقنية المقابضـ والفراشي المائلة في فراشي الأسنان، كمثـال، سيكون المستخدمون أكـثر سعادة بقدرتهم على تقليص الوقت الذي يستهلكه إزالة بقايا الطعام من أماكن يصعب الوصول إليها. ذلك كان يعني أن الفرصة لإيجاد قيمة جديدة على ذلك البعـد قد تقلصت، وأن على المصنّعين تقرير النتائج الأخرى المهمـة التـي لم يلبوهـا على النحـو المرضي المطلوب قبـل قيامهم بإيجاد قيمة جديدة.

الحصول على الأشياء الجيدة:

يـدور كثير من الجدل حول كيفية جمـع زاد من الزبون بأفضل طريقة. يطـري بعضهـم منافع المقابـلات الشخصية والجماعـات المركزة، في حين يفضـل آخرون البحـث الإثنولوجـي (العرقـي)، والأنثروبولوجي (علم الإنسان)، أو البحث القائم على الملاحظة. في الحقيقة، لا يعتمد النجـاح على الأسلوب المستخدم بـل على معرفة ما الزاد الذي نريد أن نحصل عليه من الزبائن عند الانخراط في عملية جمع المتطلبات.

عندمـا استخدمت شركة AIG للتأمين والخدمـات المالية الدولية -التي مقرهـا في الولايات المتحدة- أساليب الابتـكار بحسب النتائج الخاصة بنا؛ لتحسين عروضها لخدمة عملائها في القسم الذي يمول المدفوعات الأساسية للأعمال التي تدفع أقساط تأمين كبيرة، اختارت استخـدام مزيج مـن مقابلات شخص لشخـص ومقابلات جماعية. قابلـت AIG ثلاثـين وكيـلاً ماليـاً يستخدمـون خدمـات AIG و(أو) خدمات منافسيها، واستلزمها ذلك أربعة أسابيع لإنجاز العملية.

ركـز الشخص الـذي كان يجري المقابلات علـى مناقشة الوكلاء حول النشاطـات المرتبطة بعمل تسوية حساب الزبـون وإدارته. على سبيـل المثال، كان يُطلب من الـوكلاء شرح ما كانوا يحاولون الوصول إليـه عنـد الحصـول علـى إجابات علـى معلومـات دقيقـة، وإعداد اتفاقيـات، وجمـع الموافقـات، وإدارة الحسابـات المستحقـة الدفع، وإرسال المدفوعات، ومراجعة السياسات المتّبعة.

لتحديد نتائـج العميل المرغوبة، يُعلّم من يجـري المقابلة العملاءَ كيف يفكرون في عملية إدارة كل نشاط من النشاطات المذكورة آنفاً

في أثناء يوم نموذجي وهم يحصلون على عروض من شركات تأمين مختلفة. علــى سبيل المثال، قد يُسأل العملاء الســؤال الآتي: ما الذي يجعـل عرض إحدى شــركات التأمين أفضل من عرضـ شركة أخرى أو أســوأ، ولماذا؟ ما الخصائص التي تصف عرض الخدمة «المثالي»؟ بفرضـ أسلـوب المناقشة هذا، كان من يدير المقابلـة قادراً على جعل العمــلاء يقررون المعايـير التــي يستخدمونها لتقديـر أداء عرض ما بالنسبة إلى غيره. هذه المعايير كانت النتائج المرغوبة للعملاء.

بـدلاً من نسـخ جميع المقابـلات، ثم البحـث عبر مئـات الأوراق مــن أجل أنباء مثيرة، التقط المسؤول عــن المقابلات النتائج في أثناء إجرائهــا بطبعها مباشرة على حاسوبــه الشخصي، وتوثق من دقتها وتمامها مع العملاء في الوقت ذاته.

كل جلســة كانت تنتهي بثلاث إلى أربع صفحات من البيانات التي كانــت تصنف على أنها نتائــج، أو أعمال، أو قيــود. كانت تناقش أي التباســات مع العملاء وتوضح في أثناء الجلسة؛ لضمان عدم الحاجة إلى تفســير أو تعديــل البيانات فيمــا بعد. وبعد عــدة جلسات، تُجمع البيانــات بعد استبعاد المعلومات المكــررة. وفي النهاية، حصلت AIG على مــا يقارب 75 بياناً أظهرت الطريقة التــي كان الزبائن يقيسون بها القيمة عند وضع الحسابات وإدارتها.

كانت المعلومات الناتجة تُعطى بعد ذلك الأولوية وتُستخدم لإرشاد توليــد الأفــكار وتقديــر المفاهيم، ما يــؤدي إلى ظهــور عرض خدمة جديــدة. تأسست الخدمة في أواخر عــام 2003، وهي تتضمن ميزات مبتكرة أكسبت AIG أعمالاً جديدة.

3- قيود: عوائق النجاح:

ثمة طريقة أخرى لإيجاد قيمة، وهي تتمثل بمساعدة الزبائن على تجاوز عوائـق، تمنعهم من تنفيذ العمل. فكر، على سبيل المثال: كيف أصبحت شركة روش Roche سيدةَ السوق في إنتاج شرائح فحص سكر الدم بعد التعثر سنـوات وراء جونسون أند جونسون Johnson & Johnson وقسم لايـف سكان LifeScan التابع لها؟! شرائح لايف سكان، مثل غيرها من الموجود في السوق، كانت تتطلب من المستخدم وضع عينة الدم في أعلى الشريحـة. إذا كان المصـاب بداء البول السكري يعـاني رجفة في يديه وتشوش الرؤية، فيمكن أن يكون هذا صعبـاً. وهكذا عندما يحتاج إلى استخدام المنتج سيكون من الأصعب عليه ذلك.

وجـدت شركة روش فرصة في هـذه المشكلة. في عام 1998، قدمت الشركـة شرائـح أكيو-تشيك كومفـورت كيرڤ، التـي كان لها نقطة محـددة متقوسة، مما يسمـح بوضع عينة الـدم بسهولة، وهذا يمكن مرضـى السكري من قـراءة نتائج التحليل بسهولة حتـى عند المعاناة مـن أعراض ذلك المرض. ساعـد هذا الإنتاج المبتكـر روش أن تأخذ موقع الريادة في السوق من جونسون أند جونسون صاحبة جهاز «لايف سكان» في نهاية 2003.

من الطبيعي أن تقف عدة عوائق في وجه استخدام منتج ما أو تبنيه. وتقرير عدم استخـدام منتج أو خدمة ما -حتى إذا كانا يلبيان النتائج المطلوبة- يحدد طريقاً ثالثاً، وواعداً على الأغلب، للنمو المحتمل.

ابتكار متحول

عنـد التعامل مع عملية الابتكار يحتاج المديرون إلى لغة عامة، يناقشون بهـا المسائل، ويبنون تفاهمـاً مشتركاً. حالياً، يعرف قلة من موظفي أي شركـة كل أو معظم الأعمال، التي يرغـب الزبائن بالحصول عليها، أو النتائـج التي يحاولون تحقيقهـا، أو الصعاب التـي يحاولون تجاوزها. التحسـين في عملية التطوير أمر محتوم عندمـا يكون لدى كل واحد في الشركـة القدرة على الوصول إلى هـذه المعلومات الثمينة، ويملك القوة التي تساعده على استخدامها لتحقيق القيمة المطلوبة للمستهلك.

ستة آراء مدهشة عن الابتكار

لورين غاري Loren Gary

لا تـدع الرتابـة تخدعك، سـواء كان ذلك يتعلق بنوعية عمـل الشركة، أم بموقعهـا، أم بخـط الإنتـاج فيها. إن الشركات التـي تعمل في مجال الصناعـات الرفيعة، مثل الاتصـالات أو المجـال البيولوجي، لا تحتكر الابتـكار. في بعضـ الأحيان، قد تعلّمنـا بعض الشـركات التي تعمل في الظـل بعيـداً عن بقعة الضـوء الإعلامية، في القطاعـات غير المصنفة العالية التقنية، دروساً مدهشة عن الابتكار.

في تسعينيـات القـرن العشريـن، أدى الإنتـاج الزائد عـن الحاجة في صناعـة الـورق إلى تدهور الأسعـار. وقعت شركة إنلانـد بيبربورد أنـد باكجنغ (شركـة التعبئة والتغليـف المحلية) -وهـي أكبر وحدة في تكتـل أوسـتن Austin conglomerate Temple-Inland ومقرهـا في إنديانابوليسـ- في مـأزق كبير. فبعائد سنوي يبلغ نحـو ملياري دولار،

وجدت إنلاند نفسها في وسط مجموعة من المصنعين، لا هي قادرة على أن تكون لاعباً أساسياً، ولا زعيمة على السوق. ولأن مستقبلها على هذه الشاكلة بات يتأرجح في ميزان القوى، قررت الجهة القيادية في الشركة تحدي الفرضيات الأساسية لنموذج عملها.

يقول المدير التنفيذي للشركة مايك سوليڤان Mike Sullivan: «عدّت الشركات الكبرى التي تكمل عمل بعضها بعضاً أن التنافس في الكلفة أمر مسلّم به. فنظام الحوافز لديهم يشجع على إنتاج أكثر كم ممكن من أطنان الورق، عبر تشغيل الطاقة العظمى للمصانع. إلا أننا تحدينا فكرة أن تحقيق أخفض سعر للطن يساوي ربحاً أكبر؛ لقد أردنا أن يخبر السوق المصانع: متى تعمل أكثر؟ ومتى تعمل أقل؟ لا العكس. ولكي نحسّن نتائجنا، ونغدو القوة العظمى في السوق، كان علينا التفكير على نطاق أصغر، لذلك أوجدنا مناطق إقليمية يوجهها السوق تعمل كلاعبين مستقلين في صناعتنا. لقد غيرنا المقاييس من حساب الكلفة لكل طن إلى العائد على الاستثمار (ROI). هذه الحوافز دفعت مديري المناطق إلى اتخاذ مبادرات جديدة. وقمنا أيضاً بإعادة ترتيب قاعدة ممتلكاتنا بإغلاق أحد المصانع، ووضع آخر تحت إدارة تضافر مشترك، يقدم منتجات عالية القيمة لصناعة أخرى مختلفة؛ وقد حققت هذه التغييرات توازناً أفضل لسلسلة مزودي منتجنا.

في النهاية، قفزت الأرباح ثانية، وأكملت شركة إنلاند حديثاً طلبات بقيمة 900 مليون دولار، مما جعلها واحدة من قادة هذه الصناعة.

ولكــن لا بد مــن القــول: إن إستراتيجيتها تلك كانت تنطــوي على قدر كبــير من المخاطــرة، خاصــة في دورات الهبوط، وفقاً لمــا ذكره روبرت جيه توماس Robert J. Thomas -زميل قديم في معهد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجــي Accenture's Institute for Strategic Change- إذ قال: «لتخطــي الأمر، كان على إنلانــد أن تقلب كل شــيء تقريباً 180 درجة -بدءاً من قوة المبيعات والطريقة التي كانت تعوضها، وصولاً إلى عملية الإنتاج. كانــت الشركة تقوم بأشياء تحمل قــدراً من المخاطرة، ولكنها مبدعة أكثر كثيراً مما كان يجري في سيليكون ڤالي».

يخرج الابتكار من أقل الشركات والأشخاص احتمالاً للابتكار

الدرســ الــذي علمتنا إيّــاه شركة إنلاند هــو واحد مــن الآراء المنافية للحدســ والبداهــة حــول الابتكار، التي جــرى التطرق إليهــا في إحدى النــدوات حديثاً، تحت رعاية منشورات كلية إدارة الأعمال في هارفارد. إليكــم هنــا بعضــ الآراء التــي استخلصناها من تلك النــدوة مدعومة ببعض المصادر الإضافية.

العوائق قد تحرّض الابتكار أحياناً بدلاً من إعاقته

إن الوصــول السهــل إلى المــال وعــدم وجــود ضغــوط تتعلــق بالوقت لا يضمــن الخروج بنتائج مبتكرة. لقــد قامت شركة إنلاند بحركة غيرت اللعبــة، عندما كانت تحت نيران المدفع -حيــث كان المال قليلاً، وكانت الحاجــة إلى التصرف ملحة وفورية. في هــذا الخصوص، يعلق راندي

كوميسار Randy Komisar - الحاضن الأول للمشروعات ومدير تنفيذي افتراضـي، ومؤلف كتـاب «الناسـك والأحجيـة» (The Monk and the Riddle)- قائـلاً: «في الشركات التي تعاني تعثراً بسيطاً، لكنه لم يظهر بعـد في أسعار سوق الأسهـم، وحيث لا يزال المستثمـرون يبدون ثقتهم بهـا، هناك دوماً من يخرج إلى السطـح بوصفه مديراً تنفيذياً جديداً، وهـو مكبل الأيـدي، ويُجبر على تحمل الأمر ومواجهتـه. غالباً ما تكون الشركات، خاصة الكبرى منها، أقدر على الابتكار عندما يكون ظهرها مستنداً إلى الحائط».

قد يكون عدم الشعور بالضغط الكافي هو مشكلة شركة مايتاغ Maytag عندمـا كانت تسعـى للاستفادة مـن التقنيات السريعـة التطور في مجال الأدوات المنزليـة. أرادت مايتـاغ أن تكون قادرة على الاستثمار إذا ما تبيّن أن أيـاً من تلك التقنيات يمثل اختراقـاً ثورياً. وضعت هذه الشركة بيضها في عـدة سلال، لتجنب المخاطرة المرتبطة بدراسـة البدائل المختلفة بدقة وعنايـة وتقريـر الرهـان الأفضل، الذي عليهـا أن تركز عليـه. ولكن هذه الإستراتيجية القليلة الخطر، التي كانت تضعها في منتصف السلم، قدمت لهـا نتائج متوسطة وضعيفـة التأثير. يقول توماس معلقـاً: «ربما قد عجّل ذلك برحيل المدير التنفيذي لويد وارد Lloyd Ward من منصبه».

ابحث عن أشخاص سعداء ثم حرّضهم للدخول في مناقشة

«هنـاك دلائل كثيرة علـى أن الأشخاص المتفائلين هـم أكثر مثابرة في أوقات الشدة»؛ هـذا القول للبروفسور روبرت ساتون Robert I. Sutton

أستاذ مادة علم الإدارة وهندستها في كلية ستانفورد للهندسة، إذ يدير مشاركة مركز العمل والتكنولوجيا والتنظيم. إضافة إلى ذلك، ذكر ساتون في كتابه «أفكار غريبة قد تنجح» (Weird Ideas That Work): أنه عندما يكون الناس في مزاج حسن، فإنهم يكونون أكثر مرونة عن وعي منهم بذلك، إنهم «يولدون أفكاراً أكثر تنوعاً وكمّاً». ما إن تجد مجموعةً من الأشخاص السعداء والمتفائلين يعملون معاً للخروج بفكرة للعمل، يتحتم عليك أن تشجعهم؛ كي يسألوا عن افتراضات وآراء بعضهم بعضاً. كتب ساتون عن أن الفكرة التي ما تزال «في مرحلة بدايتها، ولكن لم تثبت جدارتها بعد، يكون عندها التضارب البنّاء في الآراء حولها ضرورياً وحاسماً، من أجل تطوير القيمة التي تحملها واختبارها». للاختلاف البنّاء سمات دامغة، بحسب قوله، وهذا يتجلى عندما يتناقش الناس المعنيين حول «الأفكار بدلاً من الأمور الشخصية أو العلاقات الخاصة».

الابتكار ليس ظاهرة تعمّ الشركة بأسرها

يقول توماس: «في عدد كبير من الشركات التي تركز على أن تكون الأولى في تقديم تقنية جديدة إلى السوق، فإنه عندما تُعرف تلك التقنية يميل الأداء على مستوى الشركة كلها إلى التراجع إلى مستويات أقل من المقبولة. مع ذلك، يمكنك أن تجد حتى في الشركات الموجودة التي تبدو باهتة جيوباً للابتكار الذي يحدث من دون سبب واضح». بعبارة أخرى، بدلاً من الإصرار على أن الإبداع أمر بعيد، بعد السماء عن الأرض،

في كل أوقــات شـركتك وكل أقسـامهــا ، احتفل به وأعلنه على الملأ عندما تصـادفه. يتابع توماس قائلاً : «الأعمال والمهام مثل اليراع، فهي تومض في السمــاء بعض الوقت، ثم تتلاشى، ثم لا تلبث أن تظهر في مكان آخر من الشركة».

الحل ليس في متناول اليد دائماً

يشــير منظّر الأنظمة بيتر سينــج Peter Senge إلى أن معظم الشركات قد باتت أسيرة نجاحها ، فهي تستمر بمحاولة عمل الأشياء نفسها ، التي نجحــت معها في الماضي، برغم أن الظروف تكون قد تغيّرت، وأصبحت تتطلــب منها شيئاً مختلفاً. لهــذا السبب، فإن حل أي مشكلة تواجهنا لا بد وأن يأتي من خارج الشركة.

في أوائــل القــرن العشريــن، كانــت شركــة ديبــون DuPont تتخبط بشــأن ما عليهــا أن تفعله بعد أن توســع حجم العمــل، وأصبح أكبر من قدرة مؤسسيهــا على التعامل معه، خاصة عندما لم يكن لدى المؤسسين عــدد كاف من الأقارب لمعاونتهــم في إدارة الشركة. وللغرابة، فقد أتاها حل تلك المشكلة من شركــة جنرال موتورز بزعامة ألفرد سلوان Alfred Sloan. ومع ذلك، فقد أدى نجاح جنرال موتورز نفسها إلى بروز مشكلة تتعلــق بالإدارة الجماعية، إذ كيف تحقــق ازدهاراً سريعاً من دون وجود بنيــة إدارة مركزيــة؟ في هــذا الخصوص يقــول توماســ: «الحل لتلك المشكلــة الــذي ظهر في السبعينيــات لم يأت من جنرال موتــورز نفسها، وإنمــا من شركات مثــل بولارويــد Polaroid وهيلويت باكــرد Hewlett

Packard وديجيتال Digital. وكذلـك، فإن المشكلة التي واجهتها شركة بولارويد، في محاولة امتلاك عملية تطوير منتجها كله، ومحاولة أن تكون هي مصدر الابتكار لمنتجها، جرى التعامل معها بنجاح عن طريق شركة سيسكو Cisco، التي تكتسب الابتكار عبر شراء الشركات المبتكرة».

انظـر خارج أسوار مؤسستك عندما تنشد حلاً مناسباً. لقد وجدت شركـة إنلاند الإلهام المطلوب عندما قامت بحركتها التي غيرت قواعد اللعبـة في تاريخ شركات النفط مثل شركة موبيل Mobil وشركة إكسون Exxon، اللتـان عرفتا كيفيـة إدارة عمليات الإنتـاج وتحسينه بدلاً من جعـل تلك العمليات هي التي تقودهما. ومع سـير عملهما استطاعتا أن تحولا عملهما المحلي إلى محطة عالمية لتوليد الطاقة الكهربائية.

أمضِ مزيداً من الوقت في شحذ قدرتك على التوقف في الوقت المناسب، لا في محاولة خفض معدل فشلك

في أغلب الأحيـان، تقوم الشركات باتخاذ إجراءات تجعل من الـ R&D منتجـة أكثر. قد تكـون هذه الخطوات مفيدة لهـا، إلا أن هنـاك حقيقة أساسيـة تتمثـل، بحسب قـول ساتـون: بأنـك «إذا أردت تحقيق ابتكار يجب عليك عندئـذ تحمّل نسبة الفشل العاليـة». إن الاستخدام الأمثل لوقتـك قد يكون عبر ضبط قدرتك التنظيمية على وأد المشروعات غير الواعـدة في أبكـر وقت ممكن من العمل. تعطي بعضـ الشركات الفِرق التـي تقـود الابتكار لديها حوافـز لإدارة نفسها بنفسهـا وضبطها. إذا قرر فريق في شركة الصناعات الدوائية نوفارتيس Novartis يعمل على

تطوير مركّب ما أن العمل لا يسير بالاتجاه الصحيح، فإنه يحصل على مكافـأة؛ لأنه عرف كيـف يضغط على زر التوقف عـن متابعة مشروعه في الوقـت الصحيح. يقول ساتون: «عليك بالطبع في أوقات مختلفة من عمليـة الابتـكار أن تلغي بعض الأفـكار من دون أن تلغـي الناس». وهنا يتجلى كيف أن وجود أشخاص متشائمين في الفريق أمر عديم الجدوى.

يتابع ساتون قوله: «إن أساليب دعم العمل الروتيني -النشاطات المتوازنـة والمتجانسـة التـي هـي مـن صميـم الممارسـات المقبولة لـلإدارة- هي أسوأ ما يمكن أن تقوم به من أجل الابتكار. والطريقة الوحيـدة للحصول علـى ابتكار هي عبر تحمّل كثـير من الاختلاف وعدم التوازن البنّاء» .

لقراءة المزيد

«أفكار غريبة قد تنجح: 11 1/2 ممارسة لتعزيز الابتكار وإدارته ودعمه» بقلم: روبرت ساتون (2002، فري برس) .

تطبيق إستراتيجيات الإبداع

إن تقريـر كيف وأيـن يمكن إيجاد الأفكار الجديـدة هو الخطوة الأولى في الابتـكار والتجديد. تقدم المقالات الـواردة في هذا الفصل تنوعاً في الإستراتيجيـات التي تهدف لتحفيز الأفـكار الجديدة ودعمها. وسوف نـرى أن أكـثر المبتكريـن مهـارة يتطلّعـون في الوقت نفسـه إلى داخل شركاتهم وخارجها من أجل الأفكار الملهمة.

يتشـارك بعض صنّـاع السيـارات، على سبيـل المثال، مـع الممولين ومـع فِرق البحث للبقاء على اطلاع علـى تقنيات نواقل الحركة وخلايا الوقود الحديثـة. إن تحليل عروض الشركات المنافسـة يمكنه أيضاً أن يولّـد الأفكار. فمثلاً، إذا كانت إحدى الشـركات المنافسة تقوم بتقديم إنجـازات وميـزات على نحو أكـبر مما يريـده الزبائـن أو يستطيعون استخدامـه، يكون عليك هنا الاستفادة من هـذا الوضع، لتقديم المنتج الملائم تماماً له، الذي تنتجه شركتك.

ولتحفيز أفكار جديدة ضمن الشركة التي تنتمي إليها، عليك القيام بتعزيز ثقافةٍ تشجع الأشخاص على خوض المجازفات، وعلى التعلّم من النجاح والفشل في أثناء قيامك باختبار الأفكار الجديدة. قم بانتهاز الفرص لدمج التحسينات الإضافية في منتجاتك الموجودة والخدمات التي تقدمها.

القواعد الجديدة للبحث والتطوير

هنري تشيزبروغ Henry Chesbrough

كان يجـري، منـذ عهد قريـب، النظر إلى البحـث والتطوير (R&D) الداخلـي علـى أنه ميـزة إستراتيجية. تقوم الشـركات الكبيرة، مثل ديبـون DuPont، ومـيرك Merck، وآي بـي إم IBM، وجنرال موتورز GM ، وإي تـي أنـد تيAT&T بمعظم الأبحـاث المتعلقة بصناعاتها الخاصة بهـا، وتكسب معظم الأرباح أيضاً. واليـوم، وبالرغم من أن الشـركات الصناعيـة قامت بصرف أكثر مـن 189 مليون دولار على البحث والتطوير عام 2002، فإن عدة شركات رئيسة غير راضية عن استثماراتها فيهما.

لماذا؟ قامت الشركات، على نحو شديد، بتخفيض ميزانياتها المتعلقة بجهـود البحث والتطوير؛ وذلـك لتظهر للمسهمـين، مدفوعة بالضغوط المتزايدة، عائدَ رأس المال. أصبحت المراكز القوية للبحث والتطوير، مثل الموجـودة في مخابر بيل Bell Labs مجرد ظـلال لوجودها السابق. وفي

الحقيقــة، فإن معظم مخابر الأبحاث الصناعية الأولى للقرن العشرين كانت قد تراجعت عن مهمتها التاريخية المتمثلة بالاكتشافات العلمية.

والأكثر من ذلك، تجد الشركات أن كثيراً من الأفكار الواعدة تتسرب مـن المختبرات الداخليــة إلى الأسواق الخارجية. يديـر مركز أبحاث كزيروكس بالـو ألتو (PARC) مختبر أبحاثه طبقــاً لأفضل الممارسات التـي تُجرى اليوم. ولكن بعضاً من أفضل الأفـكار التي تبتكرها تُطرح جانبــاً وتُستبعد؛ لأنها لا تتناسب مع عمـل الطابعات والناسخات. وفي النهايــة، فإن عدداً بسيطاً من تلك الأفـكار يصبح عروضاً عامة أولية ناجحــة جداً؛ فالتحوّل إلى رأس المــال في الأسواق المشتركة، وفي نقطة محددة، كان أكبر من كزيروكس التي لم تحصد أي جائزة.

لكــن الخطأ القاتل هــو القيــام بالتوقف عن الأبحــاث الداخلية. فليســت الاكتشافــات الداخلية هي فقط مصــدراً للمزايا التنافسية، بــل بإمكانها أيضاً توليد خصائص فكرية قيّمة ومصادر للإيرادات. فمثــلاً، ربحت شركة «آي بـي إم» 1.9 بليون دولار عبر منحها براءات اخــتراع وامتيــاز وحقوق ملكيــة عــام 2001، وقد ساعدتهــا أبحاثها الداخليــة علــى إحراز الريــادة في الأســواق ذات الأنظمــة المشتركة والمتكاملة المتنامية على نحو سريع.

هنــاك حاجــة إلى مقاربــة أكــبر نحو الخــارج فيما يتعلــق بالبحث والتطويــر. فليس عليك فقط النظر إلى استخــدام التقنيات الخارجية في البحــث والتطوير الداخلي، ولكن عليك أيضــاً أن تحدد الطرق التي

تستطيع الشركات الأخرى عبرها استخدام تقنياتك في أعمالها. وهذا المدخل، الذي أدعوه الابتكار العام، يضع مجموعة جديدة من المطالب حول البحث والتطوير ويغيّر القواعد المتعلقة بلعبة الابتكار.

التوجه إلى ما وراء التفكير في «لم يجرِ ابتكاره هنا»

إن القيام بتصنيف المنتج على أنه «لم يجرِ ابتكاره محلياً»، في العصر الذهبي للبحث والتطوير الداخلي، دلّ على تميز التقنية المتطورة في الداخل، وعلى مخاطر الاعتماد على الممولين الخارجيين فيما يتعلق بالنواحي المهمة من المنتج الذي يخصّك. وبالعودة إلى ذلك الوقت، فإنه من أجل تطوير منتج مركّب على نحو فاعل وتسويقه، من الأفضل لك القيام بكل ذلك الأمر بنفسك. قامت الشركات ببناء خزانات عميقة من الخبرات الداخلية الواسعة والمتنوعة، واستخدمتها من أجل تطوير العناصر المهمة المطلوبة. فهكذا قامت GM بتشييد سياراتها، وIBM ببناء الهيكل الأساسي لحواسيبها، وXerox بعمل طابعاتها وناسخاتها، وAT&T بنظام الهاتف في أمريكا.

وفي العصر الحالي، يجري تجاهل التفكير في مثل هذه الطريقة، فالأشخاص الحاذقون أصبحوا أكثر تحركاً من قبل، وهم يقومون بنشر التقنيات والمعرفة إلى الشركات الأصغر والأحدث. أصبحت المعرفة المفيدة أوسع انتشاراً: فالشركات التي لديها أقل من 1 000 موظف كانت تقدم أقل من 5% لنفقات البحث والتطوير عام 1981، أما اليوم فهم يقدمون أكثر من 20%. والشركات الكبرى، التي لديها أكثر من

2500 موظـف، والتي اعتادت تقديم أكثر من 70% من البحث والتطوير الصناعي، هي اليوم تقوم بتقديم نحو 40%. وباختصار، يبدو أن هناك تخفيضاً في التكاليف بمقياس هذه الأيام للبحث والتطوير . وبالنتيجة، فـإن فكرة «لم يجرِ ابتكاره هنا» قد حظيت بمدلول مختلف تماماً. وهي الآن تفيد بما معناه «بدلاً من إعادة ابتكار العجلة، قم باستخدام عجلة جيدة جداً لصنع مركبة أفضل».

وعندمـا تقـوم الشركـة بقبـول فكـرة أهميـة استخـدام التقنيـة الخارجيـة، فـإن التركيـز على البحـث والتطويـر الداخلـي يتغير من التعمـق داخـل النظام إلى التوسـع والتكامل مع باقـي الأنظمة. وبينما قامـت مختبرات أبحـاث المدرسة القديمة بتطويـر تقنيات جديدة من القـاع، فإن علـى مختبرات الابتكار المفتوح أن تمعـن النظر في الأجواء الخارجية للجامعات، والشركات الحديثة، والمنافسين، وغيرهم؛ وذلك مـن أجل تعرف التقنيـات الواعدة للاستخـدام الداخلي. ويجب عليها أيضـاً أن تقوم بتطوير هندسي قادر على دمج تلك التقنيات الخارجية، بطريقة أسهل، في أنظمتها الداخلية المعقّدة.

علـى سبيل المثال، لا يحاول صنّـاع السيارات إعادة ابتكار العجلات بأي طريقة، فهم يقومون بالتشارك مع الممولين والباحثين؛ وذلك للبقاء على قمـة تقنيات ناقل الحركـة وخلية الوقود الحديثـة. وتركّز فِرقهم الداخلية على توحيد التقنيات ودمجها التي يرون أنها تنبثق من قاعدة مـا يزودونه. وعـبر استثمـار النماذج المطـوّرة باستخـدام الحاسوب ومحـاكاة التقنيـات، فهم قادرون علـى تقليص الزمن الـلازم لتقديم

تصاميم جديدة ولإجراء الاختبارات بمجموعة لا تحصى من القطع التي تدخل في تركيب السيارة. تقدم هذه الخبرة تبريراً متواصلاً للاستثمار الداخلي في البحث والتطوير. فشركة تويوتا، التي تشتري الأجزاء والقطع المتوافرة نفسها لأي صانع سيارة، تستخدم مهارتها في توحيد الأنظمة وتكاملها؛ وذلك لصنع سيارات أفضل من تلك التي يصنعها منافسوها من تلك القطع نفسها.

تستطيع الشركات أيضاً دعم التقنيات الخارجية من أجل تعزيز مجموعة قيمها. تقوم شركة ميرك Merck بالاستثمار في الشركات المبتدئة المنهمكة في معالجة القصور الحاصل في عملية تطوير الدواء لديها. وتركّز مثل هذه الشركة على القيام بتوظيف الأطباء ومرضاهم لاختبارات طبية. وتركّز شركات أخرى على عمليات أتمتة تقارير إدارة الطعام والدواء الأمريكية FDA. حتى إن القيام باختصار شهر أو اثنين من الوقت اللازم لإنجاز هذه المهام يطيل عمر الترخيص الفاعل لأدوية شركة ميرك، مما يعني ملايين الدولارات. وعلى نحو مشابه، فإن شركة ميتروبوليتان للتأمين على الحياة قامت بنقل عمليات مكاتبها الخلفية الخاصة بمعالجة مطالب تحصيل التأمين إلى شركة خارجية. إن تقنية الباعة الحديثة وحجم المطالبات المرتفع (من التعامل مع مطالب الشركات الأخرى) قد أديا إلى انخفاض أسعار شركة ميتلايف MetLife للتأمين.

مكافحة فيروس «لا يباع هنا»

إن رفــع درجــة استخدام التقنيــات الخارجية ما هــو إلا نصف معركة البحــث والتطويــر. أما فيما يتعلــق بالنصف الآخر، فمــا عليك إلا أن تــترك الشركات الأخرى تضــع أفكارك أنت في الخدمــة. وهنا، فإنك ستواجــه فيروس «لا يبــاع هنا» أو بمعنى آخر) ليســ للبيع»، وهو يشبه فيروســ «لا يجرِ ابتكاره هنا» الذي ينقل العدوى إلى العديد من أقسام البحث والتطوير.

إن التفكير المصاب بفيروس «لا يباع هنا» يقول: «إن لم نقم ببيعه في قنــوات البيع الخاصة بنا، فلن نفسح المجال لأحد آخر كي يقوم ببيعه». عندمــا يؤكد الأشخاصــ المهتمون بالســوق والمبيعات أنــه يجب عليهم الحصــول علــى الاستخــدام الحصري لتقنياتــك وأن يقومــوا بحصر التقنيــة بقنوات التوزيــع التابعة لشركتك، فإنك تعــرف أن فيروس «لا يباع هنا» قد أصاب يديك. وبالرغم من أنه قد يبدو من المنطقي إعطاء مبيعاتــك المتداولة وتنظيــم التسويق الاستخدامَ الحصــري لأفكارك، فإنه من المستبعد أن تقوم هذه الطريقة بإيصال القيمة كما يجب. فإذا كانت إحدى الشركات تقوم بصنع أحد العناصر ومن ثَمَّ استخدامه في منتجهــا الخاص، فــإنّ بإمكانها غالباً القيام بتقليصــ نفقاتها؛ وذلك بترك الشركات الأخرى تشتري ذلك العنصر من أجل استخداماتها.

فعلــى سبيــل المثال، أخــذ أستوديو بيكســار Pixar لأفــلام الرسوم المتحركــة (الأنيميشــن) الريــادةَ في استخدام برمجيــات ريندرمان؛

وذلك لصنع أفلامها الحاصدة للجوائز. ولكن أستوديو بيكسار قام أيضاً ببيع برمجيات ريندرمان للشركات الأخرى، التي استخدمتها لأغراض متنوعة خاصة بالمحاكاة بواسطة الحاسوب. إن أمراً كهذا يعني توزيع النفقات الثابتة للعناصر على أعداد متزايدة. وعلى نحو أكثر دقة، فهي تجبر المنتَج (أفلام بيكسار) على التنافس في قيمتها الإضافية بدلاً من الاعتماد على التصرف الحصري بالعناصر. بعبارة أخرى، إذا كان بإمكان المنتج تبرير قيمته المضافة، فهو يستطيع الاستفادة من الكلفة المنخفضة للعنصر، وإذا لم يكن بإمكانه ذلك، فقد حُكم على العنصر العمل على النحو المحدود، الذي يستطيع تحقيقه من قبل زبونه الداخلي.

ويمكن أن يكون ترخيص الامتياز الكامل دالاً على إحضار أفكارك؛ لتؤثر على نحو أوسع في فرص العمل. ولا يمكن القيام بعمل مثل هذا الترخيص بكلفة إضافية قليلة فقط، ولكن يمكن أيضاً إيجاد إيراد ومنفعة إضافيين ومهمّين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن الشركات التي تمنح ترخيصاً لأفكارك ربما تحتاج أيضاً إلى طلب المشورة من أجل أفضل استخدام لتلك الأفكار، مما يعني إيجاد تيار إيراد آخر بجانب المبلغ الأوّلي المدفوع مقابل الملكية أو الامتياز. وبفتح مثل هذا التيار فإنك ستكون قادراً على تبرير استثمار ابتكارك عندما يقوم الآخرون بتخفيض المبالغ التي يدفعونها لك.

وفي عالم تكون فيه المعرفة والمهارات مقسّمة على نحو واسع لن يكون بإمكانك الافتراض أن أفضل الأشخاص في مجالك يعملون معك

ومــن أجلك. وليس بإمكانــك أيضاً افتراضـ أن شركتك تحتكر أفضل التقنيــات أو أفضــل الطرق لاستخــدام الأفكار. إن القيــام بفتح عملية ابتــكارك لتشمل أفكار الآخريــن وأعمالهم هي الطريقة الوحيدة لجعل هذه الحقائق الجديدة تعمل لمصلحتك.

الأداء، الملاءمة، السعر
ما سلعتك المميزة؟

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

وكليتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

في حزيران الماضي، كانت هناك مقالة في الصفحة الأولى من جريدة «وول ستريت» تصف قيام دار النشر بارنز ونوبل Barnes & Noble بإنتاج خط من الكتب بأنه يصف صدمة في عالم النشر. مكنت جهود «بارنز و نوبل» المستهلكين من شراء مثل هذه الكتب الكلاسيكية، كرواية «موبي ديك» (Moby Dick) للمؤلف ميلفيل، ورواية هاوثورن Hawthorne «الحرف القرمزي» (The Scarlet Letter)، على أنها مطبوعات عالية الجودة، بالإضافة إلى ثمنها المنخفض الذي قد يصل في بعض الأحيان إلى أقل من 50% من الثمن، الذي سيقومون بدفعه للكتاب نفسه من دور نشر أخرى، مثل «بيرتلزمان» أو «بينغوين». تأمل دار النشر «بارنز ونوبل» أن تقوم بمحاكاة النجاح الذي أحرزته مراكز التسوق الضخمة،

وتجــار التجزئــة الكبار الذيــن قاموا باستخــدام إستراتيجيــة السلعة المميــزة؛ مــن أجل الحصول علــى الأهمية وعلى مساحــات على رفوف المبيعات بعيداً عن شركات إنتاج السلع المميزة.

تُرى هل من المفروض أن يكون هذا التصريح قد سبب مثل هذا الخوف؟ إن الجــواب المؤكد، وعبر رؤيتنــا النظرية للإستراتيجية والابتــكار، هو نعــم. فأعمال «بارنز ونوبل» تــدل على أن الظروف، ضمــن مجال النشــر، قد تغيرت؛ بمعنــى أن المقدرة علــى التقاط القيمة عــبر السلعة المميــزة ذات العلامة التجاريــة سوف تنتقل، على نحو متزايــد، من دور نشر مثل هاربركولينز HarperCollins، وهوغتــون ميفلــين Houghton Mifflin إلى أقنيــة تقــوم بتخزيــن الكتب وبيعها.

سيطلــق معظــم المراقبين على هــذا التطور اسم) بيــع السلعة»، وسيقومــون باستخــدام الكلمــة على أنــه وصف للعمليــة التي تؤدي إلى عــدم تمكــن الشركات من تنويــع منتجاتهــا وخدماتها بطريقة تــدرّ الأرباح. وفي الحقيقة، فإن شبــح تحويل المنتج إلى سلعة يسبب الرعشــة في جســد أي مســؤول تنفيذي –وحري بــه أن يسببها. لقد استخلــص المتنافســون، عبر التاريخ، كيفيــة التنافس حتى مع أكثر المنتجات والخدمات اختلافاً.

ولكــي تتجنب مثل هذه التهديدات، قامت شركات عدّة باستثمار قــدر كبير من المال والوقــت في تكوين علامات تجارية مميزة قادرة علــى حمــل السمة الأمثــل ودمجهــا في التسعيرة الأمثــل أطول مدة

ممكنــة –علــى نحو فاعــل. وعلى كلّ حــال، فإن القــوى نفسها التي تسبــب تحويل المنتج والخدمة إلى سلعة تعجّل بيع المنتج ذي العلامة التجارية على أنها سلعة.

ولكــن هنــاك وجه آخــر لعملة بيع السلعــة، فالقوى التــي تسبب بيع المنتجــات والخدمات على أنهــا سلع تتسبب أحيانــاً، باستمرار، بكساد سلــع أخــرى. والــكلام ينطبق علــى الأصنــاف ذات العلامــة المميزة، فعندمــا تتوقف إحدى مجموعات العلامــات المميزة عن تقديم القيمة، فــإن مجموعة أخرى من سلسلة الصناعة نفسها ذات القيمة في مرحلة أخرى من القيمة المضافة تبدأ بعمل مكانة لها.

تقدّم هذه المقالة نموذجاً يستطيع المديرون استخدامه لفهم القوى، التــي تسبّــب تراجعاً في قيمة العلامــة المميزة، ولتحديــد أين يمكن أن تظهر الفرص في سلسلــة القيمة؛ لصنع علامة تجارية مميزة جديدة، أو لإحياء علامات مميزة موجودة من جديد.

وباختصــار، نحن نقــترح ثلاثة أنــواع مختلفة للعلامــات التجارية المميزة:

1- علامات الأداء.

2- علامات التلاؤم.

3- علامات الأسعار.

إن المغـالاة في تقـديم منتجات ذات ميزات زائـدة للزبون، أي: تقـدّم أداءً أكـبر ممـا يستطيـع المستهلـك الاستفادة منـه، يؤدي إلى هجـرة علامـات الأداء المميزة من منتجـي السلع إلى مزودي عناصرهـا. ثم إن المغالاة تهيئ فرصـاً لتجّار التجزئة؛ كي يقدموا علامـات تجارية مميـزة من حيث تحقيـق التلاؤم (مـع حاجات الزبون) ومن حيث الأسعار.

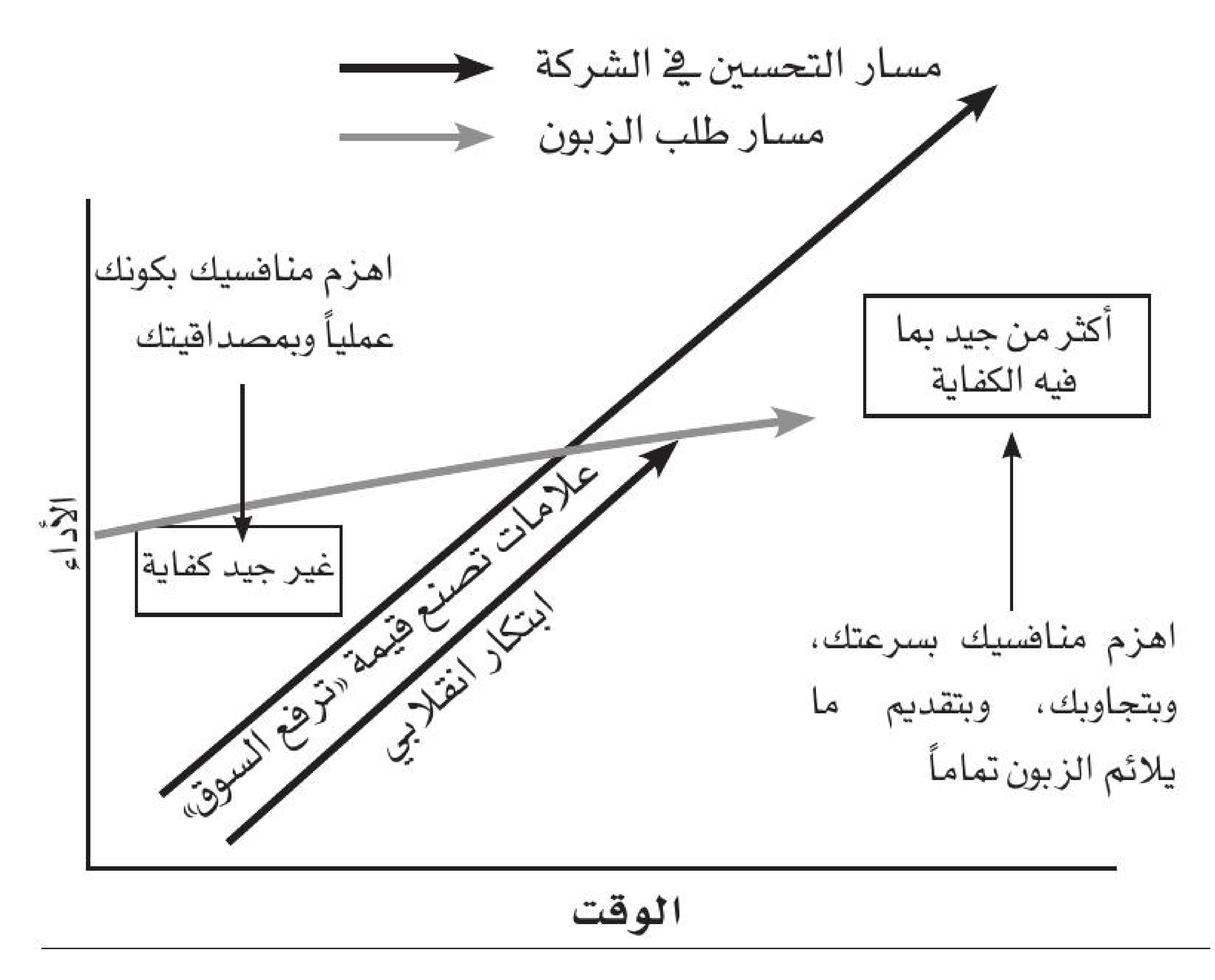
كيف تبدو العلامة التجارية المميزة من منظار الابتكار الثوري الذي يحدث انقلاباً على النماذج السابقة

وكمـا هـو الحـال في العديـد مـن الأمـور المتعلّقـة بالإستراتيجيـة والابتـكار، فإن نموذج الابتـكار الثوري المربك يساعـد على التخيّل كيف ولماذا يكون بالإمكان بناء قيمة للمنتجات والعلامات التجارية، وكيـف يمكن جعلهـا تتراجع. يقـوم النموذج المبـيّن في الشكل حول «العلامـة التجارية ونمـوذج الابتكار الثوري المربـك» بوصف منحى سرعـة التقدم التكنولوجي لتجاوز قـدرة المستهلكين على الاستفادة من هـذا التقدّم. ومن أجـل أن تكون هذه المناقشـة هادفة، فهناك عنصران مهمّان من النظرية يجب إلقاء الضوء عليهما.

أوّلاً، تميّز النظرية بـين ظرفين جوهريين، فعلى الجانب الأيسر من الرسم البياني نجد أن فاعلية المنتجات والخدمات ليست جيدة

بمـا يكفي لمواجهــة متطلبات المستهلــك. وعلى الجانــب الأيمن من الرســم نرى أن فاعلية المنتجــات والخدمات أكثر من جيدة لمواجهة متطلّبات المستهلك.

العلامة التجارية ونموذج الابتكار الثوري الانقلابي



يعتقــد العديــد من المبتكريــن أن التركيز على جــودة المنتج والقيام بصنـاعــة أفضــل ما يمكن مــن المنتجات – هــو المفتاح لإيجــاد علامة تجاريــة مميزة. وهــذا صحيح في بعض الحالات، فبإمــكان الشركات تقــديم أسماء سلع مميزة قيّمة للمنتجات فيمــا يتعلق بأدائها، حتى إن كانت لا تتمتــع بجودة كافية لإيصال الفاعلية والجــدارة التي يحتاجها المستهلكــون. وبكلمــات أخرى، بإمــكان الشركات إيجــاد علامات قويّة

مميزة عندما تكون على الجانب الأيسر من نموذج «العلامة التجارية، ونمـوذج الابتكار الثـوري المربـك»، وعندمـا يرتفعون بالسـوق باتجاه المستهلكين الراغبين بالحصول على أكثر من المنتجات المتوافرة. يمكن للعلامـة المميزة والمصنّعة بحرفية عالية أن تدخل وتسد بعض الثغرات القائمـة بين ما يحتاجه المستهلك وما يخشى الحصول عليه إذا ما قام بشراء المنتج من مزوّد ليس ذائع الصيت.

قامـت شركة ليفـي شتراوس وشـركاه .Levi Strauss & Co بصقل اسـم العلامة التجاريـة لسراويلها المصنوعة من الجينـز في أثناء المدة، التي كانت الملابس فيها ليست على درجة كافية من المتانة، لتتحمل العمل الوعـر. وقـام بروكتر وغامبـل Procter & Gamble بإنشـاء صنف مميز من معجون الأسنان هـو «كرست»، الذي أصبح علامة رائدة في وقت كان فيه القليـل من الأشخاص يقتنعون بإمكانية حمايـة أسنانهم من النخر. وللسبب نفسـه، فإن أصناف الطعام المميزة، مثـل بيردز آي Birds Eye، وخضـار غريـن جيانـت Green Giant، ولحـوم سويفـت بريميـم Swift Premium، ورقائق الحبوب من كيلوغز Kellogg's قد ظهرت عندما كانت الجـودة والثبات في طريقة إنتاج المصنع للأطعمة متقلّبتين، وكان الفساد شائعـاً. هذه كلها أمثلة عن علامات الأداء المتميز التي تأسست وأصبحت راسخة في مرحلةِ «ليس جيداً بما فيه الكفاية» من تطور الصناعة.

تتابـع الفرص وجودها لإنتاج علامـات الأداء المميـزة حين لا يكون الأداء على درجة كافية من الجودة. فمثلاً، إذا أخذنا بالحسبان إمكانية إيجاد علامة تجارية مميزة في عالم تجارة العقارات، فالإشارة إلى اسم

أعظم شركات إدارة العقارات يستدعي صوراً للأشخاص الذين يقومون بابتزاز كل قرش من المستأجرين، وتثبيت الأسعار الأدنى للملاك بدافع الحسد. فلا أحد منهم راضٍ عن لطف المالكين وإخلاصهم وأهليتهم بالثقة، وربما يمثل هذا مسرحاً هائلاً لتأسيس علامة تجارية مميزة.

عندما لا يكون الأداء جيداً بما فيه الكفاية يجب على الشركات القيام بالتنافس عبر تقديم أفضل ما يمكن من المنتجات. على كل حال، إن تأكيدنا أن تحقيق علامة تجارية للأداء المميز يقدم قيمة فقط في الظروف، التي لا يكون فيها الأداء على درجة كافية من الجودة، يعني أن علامة الأداء المميز تبدأ بفقدان قدرتها على إيجاد القيمة عندما يصبح الأداء جيداً أكثر من اللازم، وهذا يقود إلى المضمون الثاني المهم لهذا النموذج.

وكما رأينا في «ورطة المبتكرين» و«حلول المبتكرين»، فإن الشركات تقدم ابتكارات على نحو أسرع من التغيرات الحياتية للأشخاص، ولذلك فإن الأمر الذي ليس على درجة كافية من الجودة اليوم يصبح أكثر من جيد في الغدّ. ويطلق على هذه العملية تجاوز الهدف أو «المغالاة في الجودة»؛ وذلك لأنها تقوم بإيجاد حالة أكثر من جيدة، وهي تتسبب بإطلاق عملية تحويل المنتج إلى سلعة. وإذا لم يكن هناك مغالاة، فإن الزبائن يكون لديهم رغبة دائمة في دفع المال مقابل الأداء المحسّن.

كيف تستطيع الدلالة على حصول مغالاة، وما مضمونها؟ يفقد زبونُ المنتجِ المبالغ فيه رغبتَه في دفع مبالغ أكبر مقابل تحسينات عرف قيمتها سابقاً ودفع ثمنها؛ ففي لغة الاقتصاد، هم ينالون منافع

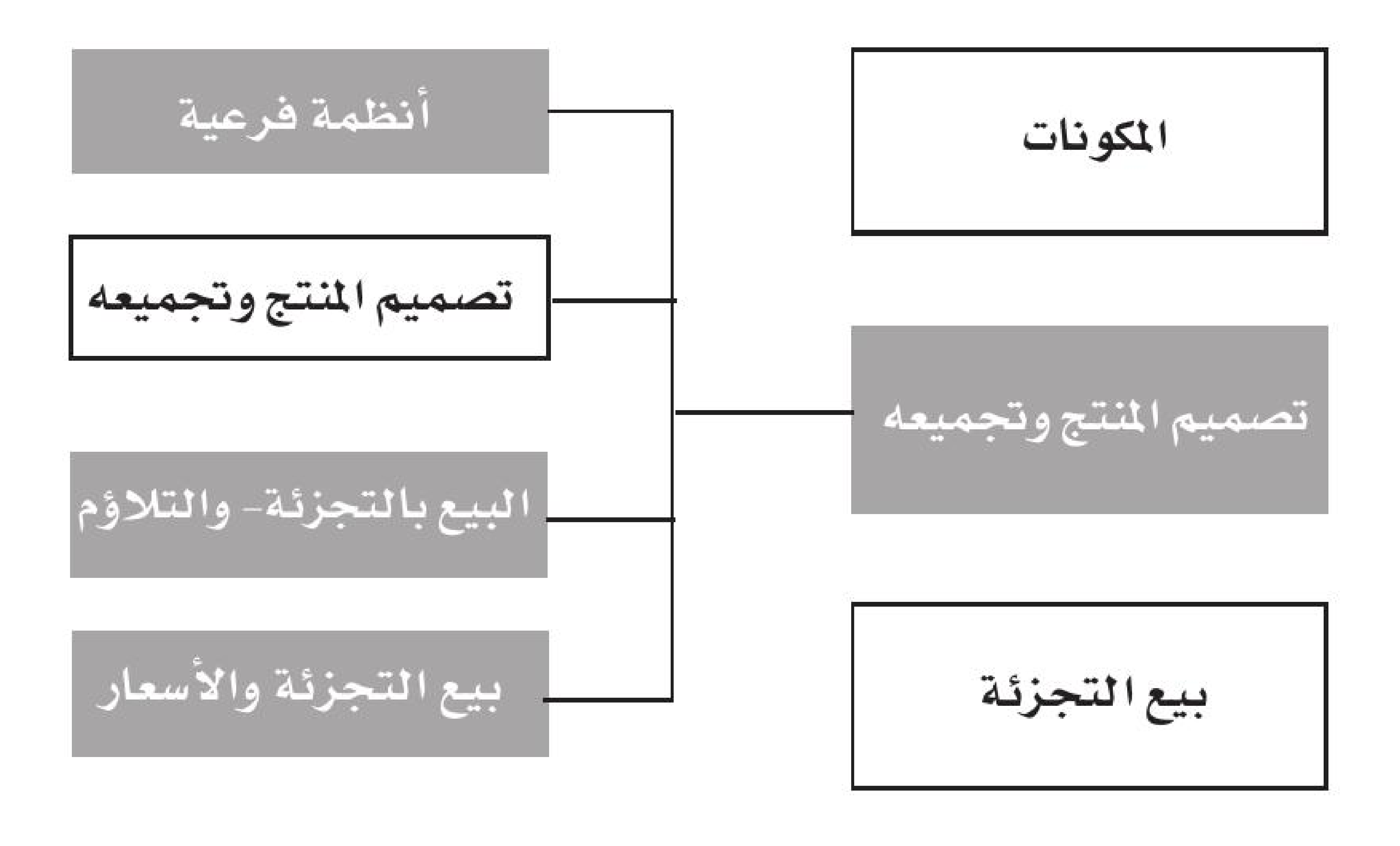
هامشية متناقصة عبر تعزيز المنتج. تضيف الشركات صفات إضافية لا تُستخدم مطلقاً. وهنا يبدأ الناس بالتذمّر من الأمور التي كانوا يقومون بتجاهلها في الماضي، مثل: «هذا المنتج شديد التعقيد» أو «إنه باهظ الثمن».

عندما تكون هناك مغالاة في إضافة المزايا، وعندما يصبح أداء فئة من المنتجات من قبل مزودين متعددين أكثر من كاف على نحو صريح، تصبح العلامات أقل قدرة على طلب أسعار أعلى. وهنا تفقد علامات الأداء المميز قدرتها على تثبيت الأسعار المرتفعة مع الزبائن الموجودين في صفوف السوق التي يقلّ فيها الطلب، وتبدأ قيمة البضائع المميزة بالانحسار شيئاً فشيئاً. يدلّ نموذج «العلامة التجارية ونموذج الابتكار الثوري المربك» على ذلك، مبيّناً أن احتمال أن تجني الاستثماراتُ المدفوعة في بناء علامة الأداء المتميز الثمارَ المنشودة أقل، عندما «يهبط السوق» من أجل الزبائن غير المتطلّبين.

يفترض الأشخاص، غالباً، أنه عندما يصبح السعر موضوع اهتمام الناس، تكون اللعبة قد انتهت، ويبدأ تحول المنتج أو العلامة إلى سلعة. إن جانباً من هذا القول صحيح، فالتنافس في السعر يعني أنه لم يعد بإمكان الشركات السيطرة على الأسعار العالية لعلامة معيّنة من المنتجات.

وعلى كل حال، فإن الأنباء السيئة لشركة ما تكون جيّدة لدى الأخرى. وتحديداً، تقوم المغالاة بإيجاد ثلاث فرص مرتبطة بالعلامة التجارية (مختصرة بعبارة): أين تكمن قوّة العلامة التجارية؟»):

ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه:



1. يستطيع مزوّدو العناصر الرئيسة أو الأنظمة الفرعية، التي تحسّن المظاهر المهمة للفاعلية والجدارة، أن يقوموا ببناء علامة الأداء المتميز.

2. تجّار التجزئة الذين يقومون بتسهيل حصول المستهلكين على ما يريدون، وعندما يريدون، بإمكانهم تقديم التلاؤم والتميّز.

3. بإمكان تجّار التجزئة أن يقدموا للمستهلكين المتطلّبين منتجاً «جيداً كفاية»، وذلك بأسعار مخفّضة على نحو ملحوظ، وهم بذلك يقدّمون علامات متميزة بسعر متميّز.

دعونا نناقش تلك الفرص كلّ واحدة على حدة.

1. الهجرة من الخارج إلى الداخل

إن أوّل تحوّل مهم هو انتقال الأداء المتميز من الخارج إلى الداخل. ففي الحالة التي ليست على درجة كافية من الجودة على الجانب الأيسر من الرسم البياني حول إحداث الفوضى، ولأسباب هندسية، فإن القيام بهندسة المنتجات ذات الأداء الأفضل يتضمن عادة تصميماً لعناصر خاصة تعتمد بعضها على بعض. وقد حدث تقرير مدى الفاعلية والجدارة عبر تصميم النظام بطريقة تُصمّم فيها العناصر لتتناسب وتعمل معاً. وفي عصرنا هذا، نجد أن العلامات التجارية القيّمة تعتمد على استخدام المنتج النهائي؛ وذلك لأن تلك هي مرحلة القيمة الإضافية، حيث يُصنع الأداء الجيد.

وعلى كل حال، فإنه عندما يكون هناك مغالاة وتصبح أمور مثل تحسين سرعة العمل والملاءمة وتعديل المنتج بحسب رغبة الزبون هي أنماط الابتكار، التي تهم الزبائن أكثر من غيرها، فإن هندسة معظم المنتجات والخدمات تميل إلى أن تكون قياسية. إن التصاميم القياسية تمكّن جامعي المنتج من استبدال الأنظمة الثانوية من دون الحاجة إلى إعادة تصميم منتجات على نحو كامل، ومزجِ العناصر والأنظمة الفرعية من المزوّدين المختلفين وجمعها. وعندما يبدأ هذا الأمر بالحدوث، كما يحصل غالباً، بدءاً من قاع السوق، فإن قدرة المزوّدين، المعطّلين للمنتجات القياسية، على تحريك السوق باتجاه الأعلى، نحو زبائن أكثر جاذبية، لا يحدث تقريره على مستوى هندسة النظام، ولكن بالأنظمة الفرعية البديلة والعناصر التي يتكوّن المنتج من تجميعها بعضها مع بعض.

وبكلمـات أخـرى، فالمنتـج الذي ليسـ على درجـة كافية من الجـودة ينقلـب من الهندسـة إلى الأنظمة البديلـة؛ من الخارج إلى الداخـل. وتنتقل الفرصة لصنـع علامات متميّزة كذلك من الخارج إلى الداخل.

يتجلّـى المثـال الأوضـح لهذا الانتقـال بصناعـة الحاسـوب. ففي التسعينيـات، استولت علامات مميزة مثل إنتل و مايكروسوفت ويندوز علـى قوّة علامة آي بـي إم وهيوليت باكارد. أصبحـت هندسة مقياس الصناعـة تسيطـر على طبقات العمـل السائدة في السـوق. وعند هذه النقطـة أصبح معالج المعلومات الدقيقـة ونظام التشغيل هما العاملان اللـذان مكّنـا المجمّعين مثل ديل و كومباك من رفـع السوق. ولهذا، فإن موضـع العلامـات المميزة قـد انتقل من فـوق العلبـة إلى داخلها؛ تلك الأنظمة البديلة التي حددت أداء المنتج.

2. ولادة العلامات التجارية الملائمة

يحـدث التحـوّل الثاني والمهم، الـذي ينتج عن المغـالاة في تقديم مزايا إضافيـة، على مستوى تجـارة التجزئة. فالمغالاة تقـوم بإيجاد الفرص لتجّـار التجزئـة لأخـذ المنتجات، التي علـى درجة كافية مـن الجودة، وتوصلهـا بطرق ملائمة جـداً إلى الزبائن. وفي عمليـات الإنتاج، يكون بإمكانهـم إيجاد علامات مميزة شديـدة الملاءمة تساعد الزبائن على الحصـول على ما يريدونـه بالضبط، وفي الوقت الـذي يريدونه تماماً على نحو ملائم قدر المستطاع.

لنأخـذ المخازن الكـبرى في المجمعات التجارية مثـالاً، مثل مخازن غاب Gap وغيرها، التي تعطي الحيوية لتلك المجمعات عبر استقطابها الناسَ. إن معظـم هـؤلاء النـاسـ ليس لديهـم فكرة عمن قـام بصنع المنتجات التي تبيعها تلـك المحلات، ومعظمهم لا يهمه الأمر. تستخدم الشركات الكـبرى مصنّعين متعاقدين يقومـون بتصنيع منتجات لعدة شـركات. ولأن الزبائن لا يهتمون بكثرة الملابسـ المتينة؛ لأن تصميمها يذهـب قبل أن تبلى، فإن العديد من المزوّدين يستطيعون تقديم ملابس جيـدة بما فيه الكفاية. تكمـن القوّة ،الآن، مع المنظمـات التي تستطيع تقـديم منتجـات حديثة الطـراز إلى الزبائن المنشوديـن، وترتيب تلك المنتجـات بطريقة جذابة. ومن هنا، فإن قوة العلامة المميزة قد انتقلت مـن المنتجـات إلى قنـاة التوزيع؛ وذلـك لأن القناة تعمـل على تحسين الشـيء الـذي لا يتمتع الآن بالجودة الكافيـة، ألا وهو قدرة الزبون على إيجاد ملابس حديثة الطراز بسرعة.

وبكلمات أخرى، فإن «قاتلي الصنف» ما هم إلاّ أولئك الأشخاص الذيـن يقومون بجعـل تسوّق نموذج معيّن من المنتـج شديد البساطة ومريحـاً، مما يسمـح للناسـ بأخذ الأشيـاء التـي يريدونها بطرق ملائمـة أكثر. وبهذه الطريقة تكون لديهـم الفرصة لإيجاد علامات تجارية مميـزة ملائمة. وتتحول المخازن من كونهـا «داراً للعلامات التجارية» إلى «دار مميزة لها علامته الخاصة». إن الفكرة الأساسية مـن نظريتنا هـذه هي الدلالة علـى أن عملية المغـالاة في خصائص المنتج تقود أيضاً هذا التغيير.

3. إيجاد العلامة التجارية المتميّزة بسعرها

وأخـيراً، لنلقِ نظرة على الشركات التي تتبع خططاً تشبه بارنز و نوبل، وتقـوم بإيجـاد محلاّتهـا ذات المنتجات التـي تحمل اسماً مميـزاً. إن تجّار العلامات المميزة، عـبر رؤيتنا، هم «مبتكرون انقلابيون»، فهم لا يحصلون على الجاذبية فوق رفوف المحلات، التي يكون المستهلكون غير مقتنعـين بعدُ بـأداء المنتج. ولكن في حالة «جيد أكـثر من اللازم»، فإن صنـع أفضل المنتجات يقدّم دفاعاً صغـيراً عن قيمة العلامات المميزة. تملـك منتجات المخـازن ذات العلامـة الإمكانات لإنشـاء سلع تجارية مميـزة بأسعـار قوية ذات علامـة خاصة تقلّص أو حتـى تطيح بمركز شركات الإنتاج القوية في السوق.

وكما هـو الحال دائماً، فـإن ما يهدد بعض الشـركات يقوم بتقديم فرص لشـركات أخـرى. وعلى سبيل المثـال، سيطرت محـلاّت تيسكو Tesco وساينسـبري Sainsbury، أكـبر محـلات بيع الطعـام بالتجزئة في بريطانيـا، علـى الأسمـاء التجارية المهمـة على نحو حاسـم، بعيداً عن المراكز الاستهلاكيـة الضخمة، مثل يونيلڤر Unilever وبروكتر أند غامبـل Procter & Gamble. يقوم تجّـار التجزئة بإنزال عدّة سلع ذات العلامات التجارية عن رفوف المخازن، صنفاً تلو الآخر، عبر عروضهم ذات العلامـة الخاصة بهم. ولا يبقـى إلا القليل فقط من السلع المميزة ذات السعـر العالي على الرفوف، وكأنها هنـاك فقط لتذكير المستهلكين بمقدار المال الذي يمكنهم توفيره بشرائهم السلع التي تحمل اسم المحل التي تبـاع فيه، والتـي يوفرها مصنّعـون مجهولون قـادرون على صنع

منتجـات جيدة بما فيه الكفاية. وفوق ذلك كله، فإن 40% من المنتجات الغذائيـة، المباعـة من قبل تجّـار التجزئـة في المملكة المتحـدة، تحوي ملصقـات خاصة. تسيطر المحـلّات المعروفة في بعض الفئات، وتأخذ علامـاتُ المخزن 90% من حصة السوق. وهنـا يحضرنا مثال محلات لوبلو Loblaw الكندية التي استطاعت أن تحقق نجاحاً مشابهاً.

يحصـل التغيـير نفسـه بالنسبـة إلى بيـع الصناعـات الغذائية في الولايات المتحدة، فالمنتجات المعروفة باسم محلاتها أصبحت، على نحو متزايـد، تأخذ لنفسهـا مساحة على الرفوف أكثر بعيـداً عن المنتجات المعروفـة المميزة ابتـداءً بالسلع الأساسية. فعلى سبيـل المثال، يُباع ربع منتجات المعكرونة حالياً في الولايات المتحدة تحت ملصق اسم خاص.

وبينمـا تكون هـذه الأنباء مريعة لـدى الشركات التـي تنتج بضائع استهلاكيـة، فهي أنباء جيدة لدى تجـار المواد الغذائية وزبائنهم. توفّر المحـلات المعروفة منتجـات مشابهة بأقـل الأسعار، ثـم إن تجار المواد الغذائيـة يحققون، علـى نحو فعلي، هوامش ربحيـة أعلى حين يقدّمون المنتجات الأرخص. وهذا مهمّ جداً في الأعمال التي تعتمد على هوامش الربح الضيقة.

يجري العمل على تسويق المنتج وتقليص العلامات التجارية المميزة في كلّ سوق وفي كلّ وقت

إن المشــروع الأخـير لبارنــز ونوبـل يتبع هـذا النهج علــى نحو تام. فنلاحظ أن الدار قد قــررت مسبقاً القيام بالبدء بالكتب الكلاسيكية. فالكلاسيكيــة موجــودة في المجــالات العامّــة، وأنــت لســت بحاجة إلى امتــلاك أي حمايــة خاصــة لحقوق النشــر للقيام بنشرهــا. إن معظم الزبائــن يعرفــون تماماً ما يحصلون عليه عندمــا يقومون بشراء كتاب مثــل موبي ديك، فهــم ليسوا بحاجــة إلى دمغة استحسان مــن أي دار نشر خاصة، لتخبرهم بمدى أهمية قراءة هذا الكتاب. ولو كان التاريخ مرشــداً، فإن دار بارنــز ونوبل سترفع الآن قيمــة النشر، وتستولي على القيمة المتزايدة من دور النشر الأخرى.

وبالطبــع، فــإن تجّــار التجزئــة، الذين يقومــون بهــذا التغيير، هم بحاجــة إلى أن يكونــوا حذرين؛ لئــلاّ يقودهم نجاحهــم إلى الوقوع في الفخ ذاته من توفير الكثير للزبائن، وإتاحة الفرص للشركات الجديدة لمنافستهــم بطرق مبتكرة. وبالرغم من أننا نكــره أن نقول هذا، إلا أنه بسبــب تجــاوز مسار تحسين الأداء لقــدرات الزبائن علــى الانتفاع من ذلــك التحسّن، فإن عمليات تحول المنتجــات إلى سلع والحط من قيمة العلامــات التجارية المميــزة أمر موجود في كل ســوق وفي كلّ وقت. وفي الحقيقــة، تشقّ تلك العملية طريقها في بعض الأسواق صعوداً من القاع إلى القمّــة في سنــوات، في حين قد تستغرق في أســواق أخرى عقوداً من الزمن إلاّ أنها تحدث في النهاية.

نحــن نؤكّد أن هذه المقالة لا تدّعي أن صيغــة النجاح التي عملت في الماضــي لن تعمل في المستقبل، وأن جميــع الشركات بحاجة إلى التغيير

إن أرادت النجــاح. وطالما أن العلامــات التجارية المميزة تعمل على سدّ الثغرة بــين ما يحتاجه الزبائــن وما يستطيعون الحصــول عليه، فإنها ستكــون قادرة على إيجــاد القيمة. ولكن بسبب وجود هــذه الثغرة مدة مؤقّتــة فقط، فإن علــى الشركات أن تراقب حــدوث أي تغيير في مواقع الفرص من أجل عمل علامات تجارية جديدة.

قــد تأخذ العملية وقتــاً طويلاً، وفي بعض الأسواق لا تستطيع أبداً أن تصــل إلى المستــوى الأعلى، حيث يملك الزبائــن رابطة قويّة بمنتج ذي اســم معــيّن. ولكن نظــراً إلى أن تلك العملية لا تنتهي أبــداً، فإن هناك فرصاً دائمة للانتفاع بها.

أين تكمن مزايا التنافس؟

لورين غاري Loren Gary

يتطلّع مايكل كولينز إلى القيام بمزيد من التنوع. إذ تنتج شركته «مجموعة الأفكار الضخمة / Big Idea Group» حالياً ألعاب الأطفال فقط، ولكنه يعتقد أن تقدّمه في طرق اكتشاف الأفكار للسوق، وتعديلها، وإحضارها، يمكن أن يساعده على التقدم في مواضع أخرى.

وكما تشرح جامعة هارفارد لإدارة الأعمال مسألة «ما الأفكار الضخمة؟ فإن كولينز يضع رؤيته في أعمال المنازل والحدائق. ولقد قام كلّ من كليتون كريستنسن، وروبرت وجين سيزيك، أساتذة إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، باستخدام تلك المسألة لصياغة الأسئلة الرئيسة اللازمة لأي شخص يحاول فهم مصادر الإبداع وما يعيقه ضمن الشركات.

هل يمتلك كولينز الإبداع لتحقيق ذلك؟ يقول كريستنسن: إنه بدلاً من ذلك، ينبغي التركيز على عملية الإبداع وإيجاد القيمة

الناجمة عن مجموعة الأفكار الضخمة. ونادراً ما تكون الحاجة إلى الإبداع هي السبب في وجود المنتجات الباهتة والخدمات غير اللائقة. وبحسب قوله، فعادةً «يكون هناك إجراء أو عمل ما يتسبب بسوء فهم استخدام الفكرة العظيمة، مما يفقدها بريقها أو تُدفع الفكرة الخاطئة لتصبح في المقدّمة».

ينصح كريستنسن بتوقيف عملية الابتكار والقيام بتحليل كل عنصر، مما يساعد على استيعاب «أين تكمن مزايا التنافس». إن التحليل يلقي الضوء على مرحلتين من عملية الابتكار في «مجموعة الأفكار الضخمة»: إنتاج الأفكار وغربلتها لاستخلاص أفكار قليلة قابلة للتنفيذ.

مرحلة إنتاج الفكرة

غالباً ما يقوم أصحاب معامل الألعاب برمي المنتجات الواردة إليهم من المبتكرين الخارجيين من دون حتى النظر إليها. وبسبب مشكلة الضرائب، فإنهم غالباً لا يجدون الوقت أو الموارد اللازمة من أجل تخصيصها لأصغر الأفكار، التي لا تنال فرصاً كافية للانتشار على نحو واسع.

وبالعكس، تقوم مجموعة الأفكار الضخمة باستخدام مقاربة سقف منخفض يرحّب بجميع المبتكرين. سمح مشروع «اصطياد الأفكار الضخمة»، الذي جرى تنفيذه في مُدَدٍ منتظمة في أنحاء الولايات المتحدة، للمبتكرين بتقديم أفكارهم لهيئة خبراء الصناعة. إن

استمرارية كولينز بالاهتمام بكل فكرة بنّاءة، وشهرته بمعرفته العميقة وصلاته الرائعة، التي اكتسبها في مجال التصنيع قد منحته الكثير، فعملية توليد الفكرة التي يتّبعها تثمر شهرياً عن مئتي فكرة شيقة.

مرحلة الغربلة

يقول صنّاع الألعاب: إنهم بحاجة ماسّة إلى الأفكار المبتكرة، التي تنم على خيال واسع، وأنهم ظلّوا يصارعون سنوات طويلة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، التي لا تعتمد على ربطها بالأفلام وشخصياتها. كيف يكون بالإمكان حصول هذا الأمر؟ يقوم كريستنسن بتوضيح هذا الأمر بقوله: إنك ستجد داخل المصنّعين الكبار مديرين ينتمون إلى العصور الوسطى، يريدون فقط القيام بتشجيع تلك المنتجات، التي كانت تلقى الاستحسان في الماضي. إن فكرة المنتج الذي جرى رفضه أو استحسانه، ومن ثم انطلاقه على نحو مدوٍّ، سوف تدمّر مهنة مديري العصور الوسطى. «وكنتيجة لهذه العملية الطبيعية لتقرير ما الذي يجب تشجيعه، فإن الأفكار التي جرى تطويرها إلى خطط عمل هي تلك التي تشبه، إلى حدّ بعيد، الأفكارَ التي جرى تمويلها من قبل».

يقول كريستنسن: إن تلك العملية ليست سيئة بالضرورة، بل هي جيدة من بعض النواحي. فمثلاً، بعد أن تخلّى مؤسس شركة سوني «أكيو موريتا» عن العمل في بداية الثمانينيات، قامت مجموعة التسويق في الشركة بتعيين أوّل حملة لشهادة الماجستير في إدارة الأعمال الذين وضعوا مقاربة تحليلية تعتمد على المعلومات؛ من أجل فهم الفرص

الجديـدة في السوق. يقـول كريستنسن حول هـذا: «إنها عملية عظيمة لإيجاد الثغـرات في الأسواق المؤسسة جيداً، ولكنها طريقة سيئة للقيام برهانات حدسية».

إن اعتمـاد شركة سـوني، على نحو كبير، على حدسـ موريتا جعلها تمتلـك سلسلة تتألف من اثنتي عشرة تقنيـة ثورية انقلابية، مما أوجد أسواقـاً جديدة بزبائن جدد، ومن ثَمَّ أدى إلى القضاء على قادة السوق بين عامـي 1950 و1979. وبالعكس، فإن المقاربة التحليلية قامت بتقديم ابتـكارات مهمـة في الثمانينيـات والتسعينيـات، ولكنها كانـت جميعها بمنزلة «دخلاء متأخرين في الأسواق التي جرى تأسيسها جيداً».

مـا نوعية المنتجـات الأفضل التي تناسب التفكـير التحليلي؟ وما النوعيـة الأفضل التي تناسب التفكـير الحدسي؟ يختتم كريستنسن قائـلاً: «إنك إن كنت قادراً على فهم كيف ولماذا تقوم عملية ما بعمل مـا تعملـه عندما تبدأ الفكـرة بشقّ طريقها، فإنـك ستعرف عندئذ كيفيـة استخدام عمليتك أو حتّى كيفية إلغائها وإيجاد عملية مماثلة أخرى لتطوير الفكرة».

الابتكار في الداخل

جوديث روس Judith Ross

كانت مجموعة من الموظفين، وفيهم المهندس والعامل على خطّ الإنتاج، داخل مصنع شركة ويرلبول المتحدة Whirlpool Corporation، يتحدثون ويتخيلون طرقاً تسمح للمجموعات المهتمة بالقيام برحل في السيارات القيامَ بسكب الشراب وطهي الطعام وتبريده في القسم الخلفي من السيارة؛ كل هذا في الوقت نفسه الذي يستمعون فيه إلى موسيقاهم المفضّلة.

وماذا كانت نتيجة تلك المناقشات؟ لقد كانت منتجاً يدعى غيتر باك Gator Pak يجري تطويره الآن بحيث يسمح للزبائن بابتكار وسائل تحوي خيارات عدّة، كالشوّايات، وجوارير للتبريد والتسخين، وصنابير مشروبات، وأفران مايكروويف، بالإضافة إلى أنظمة الصوت. إن هذا المنتج هو واحد من مجموعة ابتكارات تقوم بها الشركة، وفيها غسّالات أطباق، ومجموعة من أجهزة الطهي التي

تتمتع بميــزة القدرة على التبريد، بالإضافــة إلى سلسلة من الأجهزة تستهدف الأشخاص الذين تراوح أعمارهم بين 34–18 عاماً. إن جميع أفـكار هذه المنتجات ناتجة عن المصدر نفسه: مبادرة ويرلبول للتغيير الواسع النطاق التي استوجبت الالتزام بالابتكار في كل أقسام الشركة وجعلته كفاءة تنظيمية.

ولأن بعضـ الشركات، نسبيــاً، كانت قد واصلت إنجــاز الابتكارات عبر الوقت، فقد أوصى بعض الخبراء الشركات بالبحث عن الابتكارات التــي تأتي من الخــارج. والفكرة هنا، أنه يجب علــى الشركات التركيز على كفاءاتها التصنيعية الحقيقة، وعلى التميّز بتحقيق علامة تجارية، والتوزيــع في أثنــاء بحثها عــن الأفكار الجديــدة التي تحتاجهــا للنماء المستقبلي عــبر الإنجاز والشراكة. وقد أثبت هذا النموذج نجاحه لدى شــركات عديدة، حتّى تلك التي تمتلك سجلاً قويــاً في الابتكارات. قام السيد آ. جي. لافلي، المدير التنفيذي في شركة «بروكتر وغامبل»، حديثاً بإخبــار المسهمين بما يلــي: «نحن نرى أن 50% مــن اكتشافات الشركة وابتكاراتها يمكن أن تأتي من خارج الشركة».

إن اختبار الأفكار الجديدة تحت الضغط يدمج الخطة الإستراتيجية ويضيفها إلى البدائل المتنوعة المتوافرة في المنظمة

ولكــن هناك شــركات أخرى تقــوم بتجنّب الاستثمــارات الخارجية لتركّــز بــدلاً من ذلك علــى تطوير تقــدّم عملية الإنتاج التــي تطلق قوّة الأفــكار، وذلــك ضمــن تنظيمهــا الخاصــ. إن الطاقــة علــى الابتكار

والالتزام به ضمن تلك الشركات قد أثمرا عن بعض المنتجات الجديدة الواعدة. والأمر المهم هنا هو أن ظهور اختبارات لضغط كل فكرة جديدة يدمج الخطة الإستراتيجية ويضيفها إلى البدائل المتنوعة والمتوافرة في الشركة، وهذا يذهب مباشرة إلى عمق مرونة البناء التنظيمي.

«إن المرونة تعتمد على التنوّع»، هذا ما كتبه «غاري هامل»، الأستاذ الزائر المتخصص بالتخطيط والإدارة الدولية في جامعة لندن لإدارة الأعمال ومدير معهد وودسايد، وليزا فاليكانغاس Liisa V□likangas، الباحثة في المعهد نفسه، في مجلّة «هارفارد بزنس ريڤيو» حيث ذكرا: «كلما تنوّعت الأعمال المتوافرة في الشركة أكثر ازداد تنوع الإزعاجات التي عليها التلاؤم معها». وبالاعتماد على القدرات الداخلية لتقديم التنوّع الإستراتيجي الذي تحتاجه الشركة، فإننا نقلل إمكانية وقوعها ضحية الاضطراب الخارجي.

هناك عناصر حقيقية وعديدة تكون هي المفتاح لبناء الالتزام المستمر بالابتكار داخل الشركة. ومن بين تلك العناصر النموذج الفكري المشترك للالتزام، وتوافر بذرة الأموال الداخلية، والبنية التي تشجّع التجارب وتتحمّل الفشل، والقدرة على قياس قيمة الابتكار.

من التخيّل إلى النموذج الثابت

إن تغيير برنامج «ويرلبول»، الذي ابتدأ عام 1999، أدى إلى تحرير الشركة من فكرة الصناعة المعتمدة على السلعة، وتغييرها إلى شركة

تقــوم على الابتكار عبر جميــع وجهات نظر الزبائــن. «الابتكار من كل شخص وفي كل مــكان» هي الرؤية الجديدة للشركة التي جرى تنفيذها وتوجيهها من قبل المدير التنفيذي ديفيد ويتوام، الذي عمل على تنظيم الالتزام المشترك بالابتكار في كل أقسام الشركة.

بدأ ويتــوام بالعمل مع الفريق القيادي؛ لإيجاد نموذج ترسيخ فكري مشــترك، مما يعطي الابتكار جذوراً عميقــة في الشركة. فهم قد قاموا بهــذا الإنجاز عــبر إطار عمل مرئــي أطلقت الشركة عليــه اسم عجلة الترسيــخ. تصــف الخطوط الخارجيــة للإطار الرؤيــة والأهداف، أما الخطـوط العريضة له فتعرض البنيــة الأساسية المطلوبة لدعم ترسيخ الابتــكار عنــد كل مستوى من مستويــات الشركة، ثم إنهــا تشتمل على مسؤوليــة القيــادة والتطــوّر، وعلــى الثقافــة والقيــم، والمــوارد المالية والبشرية، والحوافز وأنماط التنسيق، وإدارة المعرفة والتعلّم، والقياس وتقــديم التقاريــر. ويحتوي محور هــذه الأداة البصريــة على العمليات والأدوات الفعلية المطلوبة للابتكار.

تقــول نانسي تينانت سنايدر Nancy Tenant Snyder، نائب الرئيس عن شــؤون إيجاد الكفــاءة الإستراتيجية والقيادة، إنهــا قد تعلّمت من محاولات التغيير السابقــة في ويرلبول أنّ جميع العناصر اللازمة يجب أن يجــري تنفيذها على نحو متزامن: «كنا بحاجة إلى إشعال زر تشغيل جميع الأسطوانــات لعمل التغيير. لم نستطع القيــام فقط بتغيير نظام التعويضــ أو إرســال الأشخاصــ كي يتدربــوا فقط. كان علينــا القيام بجميــع الأعمال علــى أنها بنية تحتيــة، ووجب علينا دفــع جميع الأمور لتعمل بعضها مع بعض».

وضع أموال الشركة حيث يكون مدخلها

عندما كان التحرّك على جميع الجبهات، على نحو متزامن، أمراً حاسماً في التغيير، مثل الذي قامت به وايرلبول، فإن بعض أشكال هذا النمط من البرنامج ربما تكون مرئية على نحو أبكر من غيرها، بحسب مقالة ديبورا ديوارت Deborah L. Duarte، مستشارة وكاتبة مشاركة مع سنايدر لكتاب «الابتكار الإستراتيجي: ترسيخ الابتكار بوصفه كفاءة جوهرية في الشركة». وفي حالة وايرلبول كان ذلك يتمثل ببذرة المخزون المالي. فقد جرى وضع مبلغ صغير من المال، يراوح بين 25,000 دولار و100,000 دولار، جانباً من أجل التجارب الصغيرة المتعلّقة بأحد أنماط الابتكار يجري توزيعه وإنفاقه من قبل المديرين، ولجان المديرين، ومستشاري الابتكار الداخلي. ومن أجل طلب التمويل فإنه يجب على مقدّم الطلب أن يقدّم خطّة عمل تقوم بوصف الابتكار على أنه فكرة للعمل؛ وتتجاهل العملية الحاجة إلى تخطي عدة عوائق تراتبية من أجل الحصول على المال.

تقول ديبورا ديوارت: «يجب أن تكون خطة التغيير متينة، وأن تستخدم جميع العناصر إذا أردت أن تظهر للقوى العاملة أنك تريد العمل بجد. ومن جهة أخرى، إنّ كان بإمكانك إيجاد نوع من الربح السريع الذي يملك تأثيراً ويمكن تحقيقه بسهولة، فقم بالعمل على تحقيقه. إن المخزون المالي يقوم بإظهار جدّية الجهود، وتكمن البراعة هنا بتسليط الضوء أيضاً على بقية البرنامج».

احتضان التجارب والفشل

يقـول ستيفـان ثومـك Stefan Thomke، الأستاذ في جامعـة هارفارد، كليـة إدارة الأعمـال، وكاتب «مسائـل التجريب: فتح بـاب الإمكانيات التكنولوجية الجديدة أمـام الابتكار»، إن التجارب الصغيرة والمتكررة، مثـل تلك التي جرى تمويلهـا في ويرلبول، تمثّل عصـب الابتكار. يمكن للتجـارب أن تساعـد الشـركات في السيطـرة علـى الشكـوك المتعلقة بالتقنيـات، والإنتـاج، وعالم السوق. يقـول ثومك: «لا تقـوم الشركات بالتجـارب الكافية أو الجيدة. فهـم يقومون بتعيين العديد من الدخلاء ويحاولـون استجـرار خبراتهم. لمـاذا لا يكون هناك توجّـه نحو إجراء التجـارب؟ بإمكانك غالباً القيام بحلّ العديد من المسائل، وذلك بجزء مـن تكلفة الطرق والأساليب الأخرى». وهـو يحذّر أن التحدّي يكمن في تشجيـع الاستعداد للتعلّـم من النجاح والفشل معـاً:) لا بدّ من الفشل، عليـك أن تفشل مرات عديدة في أثناء مسيرتك لتحقيق النجاح أخيراً. يجـب تصميـم التجـارب بطريقـة تساعدنا علـى استخلاص أفضل المعلومـات والآراء منهـا. ومن المهـم، في المراحل المبكـرة بوجه خاص، عـدم تأخـير الأمور من أجـل منع الفشـل. ويسمح لنا أسلـوب التكرار السريع أن نتعلّم بسرعة من النجاح والفشل على حد سواء».

وهناك أيضـاً مسائل حسابية بحسب ما كتبـه هامل وفاليكانغاس، حيـث قالا: «يحتـاج الأمر إلى أخذ آلاف الأفـكار لاستخلاص مجموعة من الأفكار الواعدة التي تسفر عن بضع نجاحات هائلة. ومع ذلك، فإن شركات قليلة فقط قد التزمت بمجال ضيق من التجارب الإستراتيجية».

تــدلّ الرغبة على التعلّم من التجربة، ومن الفشل، على تحوّل ثقافي كبــير لدى أغلب الشركات. «إن التساهل مع الأخطاء التي لا تحدث عن سوء قصد أمر مهم بالنسبة إلى عملية الابتكار»، كما يقول تشاد ميلين Chad Mellen، نائــب رئيــس التسويــق في شركة تامــي Tumi لتصنيع حقائب السفر، تلك الشركة التي تهتم كثيراً بالابتكارات الداخلية.

قامت ويرلبول بجهد جماعي لمساعدة القوى العاملة لديها على أخذ المخاطــرة في الابتــكار، وقام المديرون بالتحدّث علانيــة عن التعلّم من الفشــل، حتى إنهــم قاموا بمكافأة مــن تعلم من فشله. تقــول سنايدر: «إن أحــد الأشخاص العظماء الذي بــدأ بالعمل على أحــد الابتكارات وأداره بعضــ الوقت، قبــل أن يجري رفعه على الــرف، لا يتحدث فقط عــن تجربة الابتــكار، بل إنه الآن يشغل منصباً مهمــاً». إن الأفكار التي لا تصيــب النجاح في المــرة الأولى يجري الإشارة إليهــا على أنها أفكار «مرفوعــة على الرف»؛ وذلك للإيحاء أنهــا «ليست ميتة أو ليست بذات قيمة»، كما تقول سنايدر. وفي الحقيقة، فإن الخطوة الجديدة، المضافة إلى جميــع ابتــكارات ويرلبــول، تتطلب أن تمعن فِرق العمــل في الأفكار المرفوعة علــى الرف، وأن تقوم بإلقاء الضوء عليها بوصفها شيئاً نافعاً يمكن الاستفادة منه. إن فرع ويرلبول في الهند يقوم، على نحو روتيني، بمراجعة تلك الأفكار؛ للنظر في إمكانية تطبيقها في عالم السوق.

الممارسات التي تقيس وتدعم

سمحــت الالتزامــات التنظيمية العديدة لشركة «تامــي» بدعم كفاءات الابتــكار الداخلــي عدة عقــود. والالتــزام الأول هو القــدرة على البناء

السريع على المفاهيم أو المنتجات الموجودة. تجدد الشركة خطها الإنتاجي وتراجعه على مدار فصول السنة. ويسمح التردد العالي للمصممين في «تامي» أن يحافظوا على سرعتهم وتقدّمهم في السوق الذي يتّصف بالتغيّر السريع. فمثلاً، ربما تقوم هذه الطريقة بكشف الحاجة في إحدى مجموعات الحقائب إلى وجود حاسوب محمول بشاشة ضخمة فيها التي جرى إنزالها حديثاً إلى الأسواق.

ولاحقاً، تقوم الشركة بإقرار طبيعة الابتكار الخاصة وتشجيعه، وذلك بتوفير الوقت الكافي للمصممين لتعقّب الأفكار الجديدة لإلهامهم الخاص.

وأخيراً، وبالرغم من التزامها التنظيمي للابتكار الداخلي، تبحث «تامي» عن الإلهام الخارجي. فمثلاً، يقوم قسم التصميم بعقد اجتماعات منتظمة لمناقشة التأجيلات الممكنة لصناعة ما من الصناعات الأخرى، ويجري صنع شبكة عريضة لمتابعة أفضل الممارسات في تصميم الإنتاج وفائدته العملية. وبقصد توسيع انتشارها لتصل إلى إرضاء تطلّعات الزبائن، باشرت «تامي» حديثاً بخط إنتاج استوحته، إلى حدّ ما، من معرفتها بنموذج سيارة «أودي» الرياضية (Audi TT)، بحسب ما يقوله المصمم ونائب الرئيس تيم فنتون Timm Fenton. يقدّم برنامج شركة «تامي» في قسم خدمة الزبائن ابتكاراً يخصص لكل حقيبة رقماً تسلسلياً، بحيث يمكن أن تعود تلك الحقيبة إلى مالكها إن فقدها، وذلك عبر مكتب تسجيل مركزي؛ وقد استُلهم هذا الابتكار من سلسلة مفاتيح من ماركة تيفاني Tiffany، التي إن

جـرى العثـور عليها في حال ضياعها، يمكن لمـن يجدها وضعها في أي صندوق بريد لتعود فوراً إلى مالكها.

تجـري مناقشـة جميع مصـادر الابتـكار وتقصيهـا في الاجتماعات الشهرية التي تقيمها لجنة «تامي» للابتكار، حيث توضع الأفكار الجديدة فـوق الطاولة وتُراجع وفق إستراتيجية العمل. تقوم اللجنة بتسمية رئيس ومديـري المبيعات والتسويـق والتصميم، والقائمـين بالأعمال التجارية. وقامـت شركـة «تامـي» أيضـاً بترسيخ الأفـكار ضمن خطـط المبيعات، محددة مقدار الدخل الذي يجب أن يأتي من المنتجات الجديدة.

ولأنهـا قامت بتأكيد التزامها الخاص بالابتـكار، فإن «ويرلبول» قد طـوّرت مقاييس من أجـل قياس مدى فاعلية الابتـكار. وكانت الخطوة الأولى في هـذه العملية على فريق القيادة هـي تحديد أهداف الترسيخ القابلـة للقياس، خلافـاً لأهداف النتائـج. إذ ترتبط أهـداف النتائج بنتائج الأعمال الطويلة الأمد الخاصة بالابتكار. وتركّز أهداف الترسيخ علـى التقدّم المرتبط بالأنشطة المرسومة علـى عجلة الترسيخ. إن هذه الأنواع من الأهداف تتطلـب مجموعة جديدة من المقاييس، مثلاً: عدد العوائق الرئيسة التي يجري إزالتها للسماح للابتكار بالازدهار، أو عدد الأعمال التي يجري تغييرها بسبب الابتكار. يقوم المسؤولون التنفيذيون في شركـة «ويرلبول» الآن باستخدام، وفـق ما قاله هامل وفاليكانغاس، عداد للابتكار يقـوم بتقصي مجموعة من الأفكار التي تُضخّ في العمل، ونسبة الأفكار الجديدة بالفعل، والتأثير المالي المحتمل لكل فكرة».

حتّى مع الرؤية الصحيحة والخطّة الصحيحة، فإن تغيّر الثقافة، الذي يضع الابتكار في صميم الشركة أول مرّة، لا يكون أمراً يسهل تصديره إلى الآخرين. وببساطة، فإن تغيير وجهة نظر الشركة فيما يخص الفشل هو مهمّة جبّارة. ولكن، وكنتيجة للجهد المبذول داخل ويرلبول، فإن سنايدر مقتنعة أن الالتزام بالابتكار، بدعم من القيادة، يمكن أن ينسلّ إلى كلّ ركن من أركان الشركة: «انظروا إلى هؤلاء الأشخاص كيف يجلسون ملتفّين ويتحدّثون بأمور تتعلق بالابتكار. يا للغرابة، كأن هناك آلية تساعدهم، والمدهش حقّاً هو نوع الطاقة الإيجابية التي تنبثق من هذه العملية».

هل المخاطرة هي ثمن الابتكار؟

هال بلوتكين Hall Plotkin

إن عالم السوق يتغير بسرعة عمياء. وبهذا، فإنه يمكن للميزة التنافسية أن تضيع على نحو سريع. أنت بحاجة إلى أن يقوم الموظفون لديك بالتفكير بطريقة مبتكرة، ولكنك لا تريد القيام بتشجيع الأخطاء السخيفة أو قرارات العمل السيئة. يقول المديرون، ذوو الخبرة: إن أفضل طريقة لرسم الخطّ العام هي اعتماد سياسة معلنة تتوقّع الأخطاء حتى في البرنامج الذي يقوم، ظاهرياً، بمكافأة العاملين الناجحين.

فمثلاً، يلتفّ مارك روني، رئيس شركة UPS e□Ventures، على الشرك المعتاد لتشجيع الفشل الذكي، فهو يقوم بتكريمه ضمن حدود ضيقة. وكما يقول «روني»، فإنه جزء من مهامك بوصفك قائداً أن تترك الموظفين يعرفون أنك تتوقع حدوث الفشل أحياناً: «لتكون ناجحاً في نظري، فإن هذا لا يعني بالضرورة أنك قد قمت ببناء العمل. لقد

أنفقتُ كثيراً من الوقت مع فِرق المشروع ومع الإدارة العليا، وأنا أخبرهم أنه لا بأس من الخطأ، ولا بأس من أن تكون هناك فكرة سيئة».

أحد المديرين الذين يأخذون هذه المقاربة هو جورج زيمر، مؤسس شركة مِنز ويرهاوس لإنتاج الملابس المخصصة للرجال ومديرها التنفيذي. تطورت هذه الشركة، منذ إنشائها عام 1973، من مخزن وحيد في «هيوستن» إلى 680 فرعاً تتحكّم بـ 15% من السوق الأمريكية المختصّة بتفصيل الملابس الرجالية. لقد عرف الموظفون في تلك الشركة كيف يقومون بتفصيل البزّات الحديثة بسرعة لرجال الأعمال في المطارات، ولاستضافة الأطفال في أثناء قيام الأهل بالتسوّق.

يقول زيمر: إن إيجاد ثقافة مشتركة، حيث يكون الموظفون على استعداد لتحمّل المخاطرة التي تكمن في محاولتهم نهج طرق جديدة، يكون مستحيلاً إذا لم يشعر العاملون أن لهم الحرية في استخدام قوانينهم الخاصة بهم من وقت إلى آخر. إن سياسة التغاضي عن الأخطاء يجب أن تكون أكثر من مجرّد كلمات إذا أراد المديرون الحصول على أفضل أداء من العاملين. لقد كانت لدى زيمر الرغبة في اتباع تلك الفلسفة بكل ما تحمله من معنى؛ وذلك لتعزيز غايته.

بعد أن اعترف أحد الموظفين بسرقة 3000 دولار من درج النقود؛ وذلك بغرض إشباع رغبته في لعب القمار، قام زيمر برفض الاعتراضات التي تقدّم بها المشرف المباشر على الموظف،

وتــرك ذلك الموظف يحتفـظ بعمله بعد قيامه بــردّ المبلغ المسروق عبر حسمه من راتبه. بالرغم من أن الخبراء قد نصحوا زيمر أن اللصــ سيسرق ثانية (وقد فعلهــا مما أدى إلى طرده من الخدمة أخـيراً) إلاّ أن زيمر كان يقــول: إن ذلك المال ما هو إلاّ ثمن ضئيل للمحافظة على ثقافة رابحة للشركة.

أخبر الموظفين ما يجب عليهم القيام به لا ما لا ينبغي القيام به فقط

يستطيــع المديرون غالباً تعزيز تفهّم الموظفين حــدودَ المخاطرة، وذلك عبر تصرفاتهم. وتجد بعض الشركات أنه من المفيد تقديم الإرشادات المكتوبــة المتعلقــة تماماً بالتصرفـات غير المقبولة. ومــا يساعد هنا هو توفير أمثلة منتظمــة لافتة للنظر لأنماط المجازفات التي على الموظفين القيــام بها. قامت مؤسسة «مينز ويرهاوس» باتّباع طريقة التساهل مع الأخطــاء، وذلك عن طريق نشر برنامج الحوافز الذي جرى تصميمه، ليختبر الموظفون أفكاراً لم تُجرّبْ من قبل.

يقوم البرنامج بتسهيــل تطوّر الممارسات الأفضل وانتشارها، وذلك بمنح موظفيها إجازة أسبوع إضافي كل ثلاثة أشهر. ويتلقّى كلّ مرشّح، جــرى اقتراحه، قميصاً قطنياً يحمل شعــار الشركة. يقول زيمر: «لقد كان لهــذا الأمر كبير الأثر في مؤسستنــا، ولم يكلّفنا الأمر سوى القيام بمنح أربعة أسابيع إجازة، وبعض القمصان القطنية».

استخدم مقاربة المعلم المهم
لتقليل المخاطر المالية

عندما يكون هناك مخاطر في العمل فإن المسألة الأصعب تتعلّق غالباً بالقرارات المالية، مثل قرار المباشرة بحملة تسويق مكلفة لأحد المنتجات الجديدة، أو القيام بمحاولات لتطوير المنتج. يقدّم غاي كاواساكي Guy Kawasaki، المدير التنفيذي لمشروع كراج التكنولوجي Garage Technology Ventures، توصياته للمديرين للقيام باستخدام طريقة «المعلم المهم» في مثل هذه الظروف. فينبغي إخبار الموظفين تعطيلَ أي فكرة مالية كبيرة محفوفة بالمخاطر حتى تُختبر شرعيتها.

يقول كاواساكي: «ربما يكون لدى أحدهم فكرة تكلّف مبلغ عشرة ملايين دولار، ولكنك إن أنفقت مبدئياً مبلغ مئتي ألف دولار على النموذج الأوّلي، ثم توقفت لتفكّر بتروٍّ: ماذا تفعل؟ وقمت بحساب كل خطوة، فبإمكانك عندئذ التقليل من المخاطر المصاحبة للفشل. وبالرغم من أن الفشل ما زال قائماً، إلاّ أنه يكون صغيراً، وستكون هذه تجربة جيدة لتستفيد منها. وفي الحقيقة، سيكون هذا أفضل؛ لأن الشركة ستكون من حولك».

عندما يتعلّق الأمر بالمخاطر فإن أفضل ما بإمكان المديرين، بحسب ما يقوله كاواساكي، إخباره للموظفين هو أنهم يتوقعون منهم التعامل مع أموال الشركة وسمعتها، وكأنها أموالهم وسمعتهم الخاصة، وتركهم

يعلمـون أن المخاطر والأخطاء المدروسة لـن تقضي على مهنتهم مادام أنهـم يقومـون بالابتكار لما فيـه مصلحة الزبائن. ثـم يضيف مخاطباً المديرين: «تصرّفوا وكأنكم تقصدون هذا الكلام فعلاً».

الابتكار الحاذق

لورين غاري Loren Gary

في ستينيات القرن العشرين، كانت الشركة اليابانية هاتوري سايكو Hattori Seiko هي لاعب صغير في عالم صناعة الساعات العالمية. ولكن، كما أشار مايكل ل. توشمان Michael L. Tushman وتشارلز أوريللي الثالث في كتاب «الفوز عبر الابتكار»، فقد راهنت سايكو على تقنية الكوارتز -وهي بديل زهيد الثمن للحركة الميكانيكية، التي أصبحت فيما بعد التقنية السائدة- وحولت نفسها من «شركة ساعات ميكانيكية صغيرة إلى شركة كبيرة لساعات الكوارتز والساعات الميكانيكية».

لقد ساعدت تلك النقلة على إعادة صياغة هذا العمل: فقد أصبحت تقنية الكوارتز معياراً في صناعة الساعات، ومع هذا التحول ازدهرت شركة سايكو وغيرها من الشركات اليابانية، في حين تعثرت الشركات السويسرية. وقد ذكر توشمان وأوريللي أنه: «بحلول عام 1980، أصبح حجم شركة SSIH، وهي أكبر شركة سويسرية للساعات، أقل من نصف حجم شركة سايكو».

لقد أسهمت قصـــة سايكو في الخلاصة التي توصل إليها العالمان في الشــؤون السكانية مايكل هانـــان Michael Hannan وغلين كارول Glen Carroll، اللــذان أشــارا إلى أوجــه الشبه بين الطرق التـــي تدور حولها الشركات والتــوازن المتقطع (punctuated equilibrium)* الذي، بحسب إحــدى النظريــات، يصف النشــوء البيولوجــي. وبالنسبــة إلى أشكال الحيــاة العادية والمؤسسات على حد سواء، كما يقول توشمان وأوريللي، تكون الأنماط عادة على شكل «مدد طويلة من التغيير التصاعدي، الذي يقطعــه تغيير ثوري أو تغيير غير مستمــر». فالشركات والمؤسسات التي تكيّــف إستراتيجيتها كي تتناسب مع سوق معــيّن أو بيئة تنافسية سوف تحقــق الازدهار. ولكن عندمــا يطرأ قطع كبــير في الاستمرارية يواجه المدراء «تحدياً يتمثل بإعادة صياغة مؤسساتهم لتعديلها بحسب البيئة الجديــدة. والمديرون الذيــن يحاولون التكيّف مع انقطــاع الاستمرارية عبر عمل تغيير تدريجي لن ينجحوا على الأغلب».

ولكــن، مع الاقتصاد الأمريكي في واحد مــن أطول الانعطافات منذ الكساد الكبير، أخذ عدد كبير من الشركات التركيز على الاستمرار في الربــح على المدى القصير، بحيث إنهم فقدوا القدرة على رؤية الحاجة إلى تخطيــط للنمــو على المــدى الطويــل. وبالتركيز علــى التحسينات المتزايدة تدريجياً التـــي توفر تعزيزاً فورياً لخط الأساس، نسوا الانتباه للتحسينات التي من شأنها تحقيق سوق أو صناعة ثورية.

* نظرية في النشوء، تقول إن التغيّر الثوري يتصف بمدد طويلة من الثبات، أو التوازن، تقطعها حوادث من التطور السريع. (المترجمة).

يؤكـد توشمان وأوريللي علـى أن اختيار نمط واحد من أنماط الابتكار لن يكون كافياً. فلكي تكون شركتك ناجحة عليها أن تكون «حاذقة»، وقادرة علـى إدارة نزعات مختلفـة للابتكار: فمن جهة، عليهـا إدارة الابتكارات المتزايـدة التي تجعل الشركة أقوى في مجـال التنافس على المدى القريب عـبر تحسين كفاءتها؛ ومن جهة ثانية، عليهـا إدارة الابتكارات الهندسية (التـي تعيد صياغة التقنيـة الموجودة حالياً) والابتـكارات غير المستمرة (التـي تتضمن مبـادئ جديـدة للتشغيل في جوهـر الأنظمـة الفرعية أو الابتكار ذي العملية الثورية) التي تضمن نجاح الشركة على المدى البعيد.

تهديد التصاعد

يعتقد بعض الخبراء أن قصور الشركات عندما يأتي الأمر إلى الابتكار ينجم عـن عدم وجود اختلاف كاف أو عن عـدم الخروج عن المألوف. وفي الواقـع، فإن معظم الشركات العتيدة ذات الإرث العريق تمتلك من ذلـك الأمر أكثر كثيراً مما تقوم فعـلاً بتحقيقه. يجادل بعض الخبراء أن الشـركات ليست جادة بما فيـه الكفاية في مقاربتها من الابتكار، بل تنتظـر إلى حين ظهور فكـرة كبيرة ثانية بدلاً من وضع أنظمة وعمليات خاصـة لمساعدة نفسها على الخروج بالأفكار المبدعة إلى السوق. ولكن علـى الأقل فيما يتعلـق بتصاعد الابتـكارات وتناميها، فـإن الشركات القائدة تقوم بعملية تخطيط شاملة تماماً.

يقول بوب غيل Bob Gill، رئيس جمعية تطوير المنتج وإدارته: «بأخذ مقاربة حقيبة المستندات (البورتفوليو)، لا تنظر الشركات الكبرى إلى

منتجاتهــا فقط في مرحلة التطوير، ولكــن أيضاً إلى المنتجات الموجودة حاليــاً في مرحلــة الســوق، وكذلك إلى المنتجــات الموجــودة في المرحلة النهائيــة مــن دورة حياة المنتــج. وبتلك الطريقة تتمكــن من أخذ فكرة أفضــل عما ستكون أهــداف عوائدها المتوقعة مــن الخطوط الموجودة، ومــن ثَمَّ تتمكن من تقرير ما مقدار النمو الذي هي بحاجة إلى تحقيقه مــن الابتكار. ثم إنها ستهتم في مقاربتها بتحديد فرص المنتج الجديد. إنهــا تنظر إلى الثغرات في خطوط إنتاجهــا، وإلى كفاءاتها الجوهرية، وإلى الأســواق والتقنيــات التي تبرز فيهــا وتتميز، وإلى حالــة الأسواق الحالية -المشبعة، وتلك التي تنمو- لإيجاد الحلبات المثلى للابتكار».

المشكلــة الحقيقية، كمــا يقول توشمان وأوريللــي، لا تكمن في نقص الأنظمة والعمليات، وإنما في ميل العمليات التصاعدية إلى خنق الأفكار المتقطعــة غــير المستمرة والأفــكار الهندسية. تتطلب الأفــكار المتقطعة عمليــات منفصلــة ومتباعــدة عن تلــك المستخدمــة للإتيــان بالأفكار الناشئــة والصاعدة باستمــرار، وعلى نحو متزايــد إلى السوق. لذلك، يكمــن التحدي في تقرير ما إذا كان للفكرة إمكانية غير تصاعدية (أي متقطعــة أو هندسيــة) أو إمكانيــة تصاعديــة، ومن ثَــمَّ وضعها ضمن العملية المناسبة –أي العملية التي ستمكنها من الخروج إلى النور.

وهنا تكمن مشكلة كبرى. غالباً ما تولّد ثقافة الابتكار المتزايد عداءً تأسيسيــاً تجاه ثقافة الابتــكار الهندسي والابتكار المتقطّــع. إن التوحد التنظيمــي الــذي يولّــد نجاحاً علــى المدى القريــب غالباً مــا يقود إلى حالــة من الجمود تعيق قدرة الشركة على التغيير والتكيّف بسرعة. وفي

الواقع، فإن تياري الابتكار الهندسي والابتكار المتقطّع مختلفان كلياً عن تيار الابتكار المستمر والمتصاعد، الذي ينصح بعض الخبراء أن ينشق بعيداً إلى مؤسسة منفصلة.

ولكن يبدو هنا أن الحكمة التقليدية قد أخذت بالتغيّر. إذا كنت قادراً على التمييز بين الأفكار المتصاعدة والمستمرة وبين المتقطّعة واستطعت عمل مسارات منفصلة لصياغتها وتطويرها، ثم جعلت الفريق الإداري نفسه يشرف على التيارين -بالرغم من «البنيات والكفاءات والثقافات المتعددة والمختلفة جوهرياً» المطلوبة- فإن هذا له مزايا متباينة في فصل التيارات المتقطعة وفي مراقبتها من قبل فريق آخر. وهنا لا تصبح فقط إمكانية أدائك عملك أكبر، وفرصة تحسين عملك أفضل، وجعل عملك ثورياً ضمن بنية مؤسستك، بل إن فرص تخصيب أي تيار ابتكار لغيره تتحسن أيضاً.

إن إدارة كل تيارات الابتكار ضمن البنية المؤسساتية الواحدة يسمح لك برفع عدد زبائنك والمستوى التقني والبنية التحتية لديك.

تيارات ابتكار متعددة، بنية واحدة

أصبحت شركة سيبا فيجن Ciba Vision، الداخل رقم 27 إلى عالم العدسات اللاصقة في الولايات المتحدة، مع حلول عام 1995 شركة كبيرة قوامها 6000 موظف، يناطحون من أجل زعامة السوق العالمي في مجال العدسات اللاصقة والعناية بالعدسات والبصريات، (الأدوية الخاصة

بصحة العين). لقد أدركت الشركة، في ظل قيادة المدير التنفيذي غلين برادلي Glen Bradley، أن منتجاتها الحالية ليست كافية للاستمرار بتحقيق الزعامة على السوق. وهنا كان رد فعل سيبا فيجن للدفاع عن مركزها في أسواق العدسات اللاصقة الطرية التقليدية وملحقاتها الخاصة بالعناية بالعدسات، وهو أن تستثمر المزيد من الجهد والمال في التحسين المستمر والمتصاعد للمنتج وعمليات الإنتاج، وأن تستخدم أرباحها من تلك التحسينات، في الوقت نفسه، لتمويل ثلاث فرق مستقلة تعمل على تحقيق ابتكارات متقطعة للمنتج ولعملية الإنتاج، يمكن أن تؤدي إلى ظهور بديل عما تطرحه الشركة حالياً.

في سوق العدسات اللاصقة، عمل فريق على «عملية إنتاج مستمرة جديدة كلياً؛ لتخفيض كلفة تصنيع العدسات اللينة غير الدائمة (اليومية) تخفيضاً هائلاً»، وفقاً لما كتبه توشمان وأوريللي. وعمل فريق آخر على «نوع جديد كلياً من العدسات اللاصقة يمكن وضعه على العين بأمان طوال اليوم وفي أثناء النوم». كان الفريق يتألف من أشخاص من هيئة البحث والتطوير (R&D)، ومن جهات طبية وقانونية وهندسية وصناعية وتسويقية ومالية كانت «ذات موقع مشترك، ويرأسها قادة مشروعات أقوياء، ومسموح لها بالعمل على نحو مستقل عن باقي المؤسسة». وعلى الشاكلة نفسها، في سوق البصريات، اختص فريق للعمل على تطوير إنتاج مستحضر دوائي غير مستمر تحت اسم فيجوداين Visudyne، الذي يعمل معاً، مع العلاج بالليزر، على الحد من مرض التنكس البقعي macular degeneration المرتبط بتقدم العمر.

برغـم أن تلك الفرق كانــت تتمتع بقدر كبير من الاستقلالية، إلا أن مجموعة مــن كبار المديرين -برادلي وفريقــه- كانت تتابع وتراقب كل عملها. وبالاستمرار في سياسة التجريب في واحدة من بنيات مؤسستها تمكنــت سيبــا فيجن، بحســب قول توشمــان وأوريللي، مــن رفع قاعدة زبائنهــا الحالية. على سبيل المثال، لو جــرى تخصيص فرع خاص من المؤسسة للعدسات اللاصقة التي تُستخدم مدة طويلة والعدسات اليومية التي تُستخدم مرة واحدة، فإن هذا الفرع الجديد سيواجه أوقات صعبة للوصول إلى الزبائن ذاتهم المرتبطين بمؤسسة سيبا فيجن.

ويضيف توشمان وأوريللــي أن إدارة كلا العمليتين من بنية المؤسسة نفسهــا سيسمح لــك «لا برفع عدد زبائنــك فقط، وإنمــا برفع مستوى التقنيــة والبنية التحتيــة لديك»، إلى درجة لن يكون من الممكن معها أن تقوم بفصل الفكرة غير التصاعدية لتضعها في دائرة أو فرع منفصل. وحقيقة الأمر أنه طالما أن فريق إدارتك قادر على التمييز ما بين الأفكار التصاعديــة والأفكار غير التصاعدية، وطالما أنه يوزعها على مسارات تطويــر منفصلة، «فإن الوقت الوحيد الذي تستطيع فيه أن تقوم بفصل الابتكار غير المتصاعد هو عندما لا يكون هنـاك أي شيء عليك رفعه».

فوائد التزاوج

هناك فائدة أخرى تكمن وراء توطين تياري الابتكار المتصاعد والابتكار غير المتصاعد، ضمن بنية واحدة في المؤسسة، تتعلق بالطبيعة المفاجئة وغير المتوقعة للابتكار.

يقــول روبرت جيه توماســ Robert J Thomas، زميل قديم في مجال البحث في معهد أكسنتشر للتغيير الإستراتيجي Accenture's Institute for Strategic Change، في هــذا الخصوصــ: «يكمن حــل المشكلة التي تحــاول حلّهــا غالباً عند حافة النمــوذج السائد الموجــود، أو في طريقة التفكير في المشكلة. إن الفكرة التي تؤدي إلى تغيير اللعبة نادراً ما تظهر في الوقــت المطلوب بالضبط -إذ تظهر غالباً قبل ظهور المشكلة نفسها. لــذا عليــك أن تضع عينك علــى الميل العــام الأساســي، في حين تسمح في الوقــت نفســه لرؤيتك الجانبيــة بملاحظة الأشياء التــي لها علاقة بعملــك». وهكذا، تتحسن فرص دلالة التيار التصاعدي على التيار غير التصاعــدي، والعكس صحيح، في أثناء قيامــك بجعل فريق واحد يدير العمليتين معاً.

شركــة كابــوت Cabot هــي مثال على هــذا التزاوج، وهــي شركة للمواد الكيميائيــة أصبحت «حساسة ثقافياً للابتــكار» وفقاً لما يقوله توماس. بدأت كابوت تحت إدارة مديرها التنفيذي سام بودمان Sam Bodman باستخدام أساليب المحاكاة الحاسوبية المتقدمة في أواسط التسعينيات؛ لتجربة إنتاج جزيئات بمختلف القياسات والأحجام عبر وسائلهــا وتسهيلاتهــا الحالية، التي كانت مصممــة في الأصل لإنتاج قياسٍ وحجمٍ واحــد فقط. ومع أن هذه التجربة قد تضمنت على نحو أولي ابتكاراً تصاعدياً -باعتصار أكثر ما يمكن من التقنية الحالية- فإنهــا قــد أدت إلى ظهــور اكتشافات فتحــت الباب أمــام إمكانيات واحتمالات غير تصاعدية.

علـى سبيل المثال، أدركت كابوت أن التنتالـوم*، أحد العناصر التي كانـت تستخدمها لصنع مادة مقوّيـة للمنتجات المطاطية، يمتلك بعض الخصائـص الجديـرة بالانتبـاه، فهـو خفيف الـوزن، ولـه قابلية شد مدهشة، ومقـاوم الحرارة، بالإضافة إلى قابليـة التقلص والانكماش. وعندما فكرت الإدارة باستخدامـات أخرى لهذا العنصر، اكتشفت أن التنتالـوم يمكـن أن يكون بديلاً زهيـد الثمن للسيليكـون المستخدم في لوحات الدارات المطبوعة؛ لذلك قامت في نهاية الأمر ببذل جهود للعمل على التطبيقات الإلكترونية المتناهية الصغر.

الضغوط التي ظهرت

ليس مـن السهل كسـب فوائـد الابتـكارات الحاذقـة. حتـى الشركات الصغرى، مثل شركـة ڤينديغو Vindigo لبرمجيـات الحاسوب (سوفت وير)، قد شعرت بالضغـط القائم بين عملياتها الخاصة بإدارة منتجات الشركـة الموروثة (التطبيقـات الخاصة بالمساعد الرقمـي الشخصي)، وتلـك الخاصة بـإدارة المنتجات التي تتطلع الشركـة لإنتاجها مستقبلاً، (التطبيقـات الخاصـة بالهواتـف اللاسلكيـة). يقـول مديـر ڤينديغـو التنفيـذي ورئيسها جيسون ديڤيـت Jason Devitt: «إن الضغط الحاصل بـين الثقافتين التصاعدية والثوريـة سيظهر بلا شك. فعلى سبيل المثال، تسـير المقاربة التصاعدية نحـو اختبار السوق، التي تقـول: إن عليك أن تضيف صفة جديدة فقط بعد العودة إلى زبائنك الأساسيين، لرؤية ما إذا

* عنصر فلزي. (المترجمة).

كانوا يرغبون بها، على نحو معاكس للطريقة التي تقارب بها منتجاً ثورياً، والتي لا يمكنك اختبارها. ولكن هذه الضغوط يمكن تقليصها بحسب مقاييسنا -فبوجود 35 موظفاً فقط مازال من الممكن أن نجعل كل واحد قادراً على أن يلمس كل منتجاتنا». إن المهندسين، والمسوّقين، والأشخاص العاملين في مجال تطوير العمل كلهم، على حد سواء، يتأرجحون بين المشروعات التصاعدية والثورية.

يجب أن يكون الفريق الرئيس قادراً على التعامل بثبات مع الأمور غير الثابتة في تيارات الابتكار.

بالنسبة إلى المؤسسات المتحدة الموجودة فإن الضغط يكون أكبر. معظم المؤسسات الكبرى تميل نحو التميّز إما في النمط التصاعدي أو النمط الثوري للابتكار، ولكن ليس نحو الاثنين، بحسب قول توماس. ويذكر أنه في صناعة المستحضرات الدوائية، مثلاً، تميل شركة جونسون أند جونسون، بتركيبتها غير المركزية وتركيزها التجاري العالي، إلى أن تمتلك سجلاً أفضل في مجال الابتكارات التصاعدية، فيقول: «إلا أن ميرك Merck، بتركيبتها المركزية وعملية مراجعة النظراء الأكاديمية من أجل تقويم الأفكار، تمتلك سجلاً أفضل في مجال الابتكارات الكاسحة. ومع أن ميرك تعاني مشكلة القيام بالأمور على نحو سريع، فإن عملية مراجعة نظرائها مكنت عدداً كبيراً من الناس من استحضار معارفهم وخبراتهم المناسبة، لحل أي مشكلة. ومن ثَم، فإن ميرك قد أثبتت كونها جيدة

في ربط أفكار لم يجرِ ربطها ببعضها من قبل، وفي جونسون أند جونسون يكون الأشخاص في قسم ما ربما أقل دراية بما يجري في الأقسام الأخرى من الشركة».

يجب أن تعمل الفِرق المسؤولة، التي تدير الثقافات والكفاءات المختلفة، التي تتطلبها الابتكارات التدريجية وغير التدريجية، كالبهلوان الذي يقذف عدة كرات في الهواء في آن واحد. إن التحدي الذي يواجهها، كما يقول توشمان وأوريللي، هو في «إيجاد مؤسسات شديدة الاختلاف وشديدة التكامل متعايشة بعضها مع بعض». إن تحقيق تباين بين الوحدات أمر سهل، أما تحقيق التكامل فليس كذلك؛ ولإنجاز ذلك أنت بحاجة إلى أربعة عناصر أساسية:

- رؤية واضحة وثابتة وذات ارتباط عاطفي. إن القدرة على مناشدة بضع قيم عامة يساعدك على توفير الدافع والتوجه إلى تركيبات مؤسساتية متعددة «من دون إبداء أي ارتباك، أو، وهو الأنكى، أي نفاق»؛ بحسب ما كتبه توشمان وأوريللي. لقد قامت قيادة شركة سيبا فيجن، كما يقول توشمان: «ببناء جسر بين تياري الابتكار الاستكشافي والتخريبي عبر الركون إلى مهمة رئيسة، تتمثل بمساعدة الناس على الحفاظ على صحة عيونهم مدى الحياة».

- امتلاك الفريق الأعلى لكفاءات متنوعة. يقول الكاتب: «للتعامل مع الحاجات المختلفة للمؤسسات الحاذقة، من المفيد أن يكون

الفريق التنفيذي متجانساً ومختلفاً في آن واحد، إذ عندما يكون أعضاء الفريق متشابهين نسبياً فيما يتعلق بالخدمة التي يقدمونها، تتناقص احتمالات عدم التفاهم والافتراضات غير المتناسبة. إلا أن هذا التجانس يجب أن يتوازن عبر شيء من الاختلاف يتعلق بخلفية كل عضو ورؤيته».

- قلة من القيم الجوهرية التي تفصل بين تيارات الابتكار. عندما ابتكرت صحيفة يو إس إي توداي موقعها usatoday.com لتقديم أخبار مباشرة وفورية، انزعج المسؤولون عن الطباعة؛ لأن قصصهم ستنشر على الدوت كوم. ولكن الالتزام بقيم كالإنصاف والدقة والثقة في الفريقين ساعد رئيس التحرير والناشر توم كيرلي Tom Curley على التغلب على تلك الضغوط بحسب ما ذكره توشمان.

- نظام مكافأة عام لجميع أعضاء الفريق الأعلى. فهذا يساعد، كما يقول توشمان: «على ضمان عمل كل أفراد الفريق لتحقيق توازن بين فكرتي الاستكشاف والتخريب، عبر التعامل معهما على أنهما عنصران ضروريان معاً، بدلاً من مقايضة واحد بالآخر».

ويختتم توشمان قائلاً: «الفريق الأعلى الذي يفهم هذه العناصر هو الفريق الذي يفهم الحاجة إلى تنوع العمليات، ويكون قادراً على التعامل مع حالات عدم التوافق -أي هو الذي يعتنق التناقضات المتأصلة الكامنة بين الربح على المدى القريب والابتكار على المدى البعيد».

لقراءة المزيد

«الفوز عبر الابتكار: دليل عملي لقيادة التغيير والتجديد المؤسساتي». تأليف: مايكل ل. توشمان وتشارلز أوريللي الثالث (2002، مطبعة هارفارد بزنس سكول برس).

اختبار إمكانيات الفكرة

إذا ما ولّدتَ ذات مرة بعض الأفكار الواعدة، فأنت بحاجة إلى تحديد أي واحدة منها، تحمل إمكانية تحقيق نجاحات في السوق، (سواء كانت منتجات أو خدمات)، أو أي واحدة منها تملك الفرصة الأفضل لتوليد الكفاءات التي تتطلع إليها شركتك، (إذا كانت ابتكارات تسهم في سير العمل).

على سبيل المثال، سوف تقرأ عن معايير محددة على أي عرض جديد أن يلبيها كي تنجح في السوق -كأن يكون شراؤه سهلاً، وكذلك استخدامه، ويقدم منافع أكبر مما يقدمه المنافسون. سوف تتعلم أيضاً كيف تستخرج الفائدة القصوى من الميزانية المخصصة لاختبار فكرتك، وذلك، على سبيل المثال، بدعوة مستهلكين إلى تجريب منتج ما أو نموذجه الأصلي، وهكذا تحصل على معظم التغذية الراجعة الدقيقة. ولسوف تحصل منها على مقترحات من أجل تحسين فكرتك ذات الإمكانيات العالية. وأخيراً، سوف تكتشف اقتراحات تمكنك من توقع ردود أفعال منافسيك في فكرتك الجديدة ومواجهتها.

هل تستطيع تحديد الرابح الأكيد؟

إيريك مانكين Eric Mankin

تلقت شركة جونسون أند جونسون في شهر آب 2003 موافقة «إدارة الطعام والدواء الأمريكية» لبيع «استقلالية نظام الحركة الإلكتروني آيبوت 3000/Independence iBOT 3000 Mobility System»، وهو كرسي بعجلة مطوّر بالشراكة مع دين كامن Dean Kamen مبتكر «ناقل سيغواي البشري». عند تقديمه في بداية الأمر، تلقى الكرسي المتحرك بعجلة كثيراً من الضغط؛ لأنه يستطيع أن يقوم بأشياء لا تستطيعها الكراسي المتحركة التقليدية، إذ يستطيع أن يتسلق الدرجات، ويستطيع أن يتحرك فوق حقل غير مستوٍ، ويصعد الحاجز الحجري، ويستطيع أن يتمدد إلى أعلى، بحيث يرتفع بمستخدمه إلى مستوى العين مع شخص واقف.

هذه المزايا كانت جديدة ليس لها سابق عندما أُطلق كرسي «آيبوت» قبل سنة خلت. وقد وظّفت جونسون أند جونسون ثماني سنوات و/150/

مليـون دولار مـن أجل أن تطرحـه في السوق، وأوجـدت شركة جديدة، وتقنية مستقلة لإدارة المبيعات.

هل كان الاستثمار يستحق ذلك؟ الخطوط العريضة يمكن أن تقول: نعـم، ولكن هل تروي هذه الخطوط القصة كلهـا؟ في أثناء العمل الذي قمت بـه منـذ 2001 في بحث وعودٍ وآفـاق منتجات وخدمـات مبتكرة، طـورت مجموعة تتألف من أربع علامـات تستطيع أن تساعد الشركات علـى تقـويم احتمـال النجـاح وتحسينه من أجـل عروضهـا الجديدة. وبالقياسـ وفق هذه المعايير فإن كرسي آيبوت يقف في مواجهة مستقبل وعـر. استخدام هـذا الإطار يمكـن أن يساعدك على التنبـؤ بمستقبل المنتجات والخدمات التي ترغب أن تعمل على تطويرها.

رسم خريطة مزايا المنتَج

تقـارن مقاربتـي منتجاً أو خدمة ما بما هو موجـود الآن. وتعطي النتيجة خريطـة لفوائـد المنتج بالمقارنة بالسوق. يكمن أصـل هذا العمل في إطار الأعمـال المطـوّر من قبـل كليتـون كريستنسـن. الفكـرة الأساسية لهذا المفهـوم، كما يقـول كريستنسن، هـي أنه: «عندما يشـتري زبون منتجاً، فإنه يدفع مالاً للحصول عليه كي يؤدي له عملاً. وتكون الشركات ناجحة عندما تجعل من الأسهل لزبائنها تحقيق ما كانوا يحاولون عمله».

بكلمـات أخرى، يكون المنتـج الجديد، أو الخدمـة، ناجحاً إذا حقق عمـلاً أفضل مـن المنتجات الموجـودة لإرضاء حاجـات مجموعة زبائن معيّنة. ولكن «القيام بعمل أفضل» له فعلاً أربعة أبعاد. إذا كان الناتج أو

الخدمة الجديدة يمكن أن يفوقا العروض الموجودة بحسب هذه الأبعاد الأربعة في آن واحد، فعندها نستطيع أن نضمن أن جماعة الزبائن المقصودة سوف تشتريه.

تنقسم الأبعاد الأربعة إلى فئتين: محفزات الشراء، وعوائق الشراء. المنتج الجديد ينبغي أن يتفوق في:

1 توفير محفّزات شراء على درجة عالية:

آ- ينبغي أن تكون أقل كلفة من المنتجات الموجودة (سعر أقل).

ب- ينبغي أن تقدم مواصفات أفضل من المنتجات الموجودة (منافع أكبر).

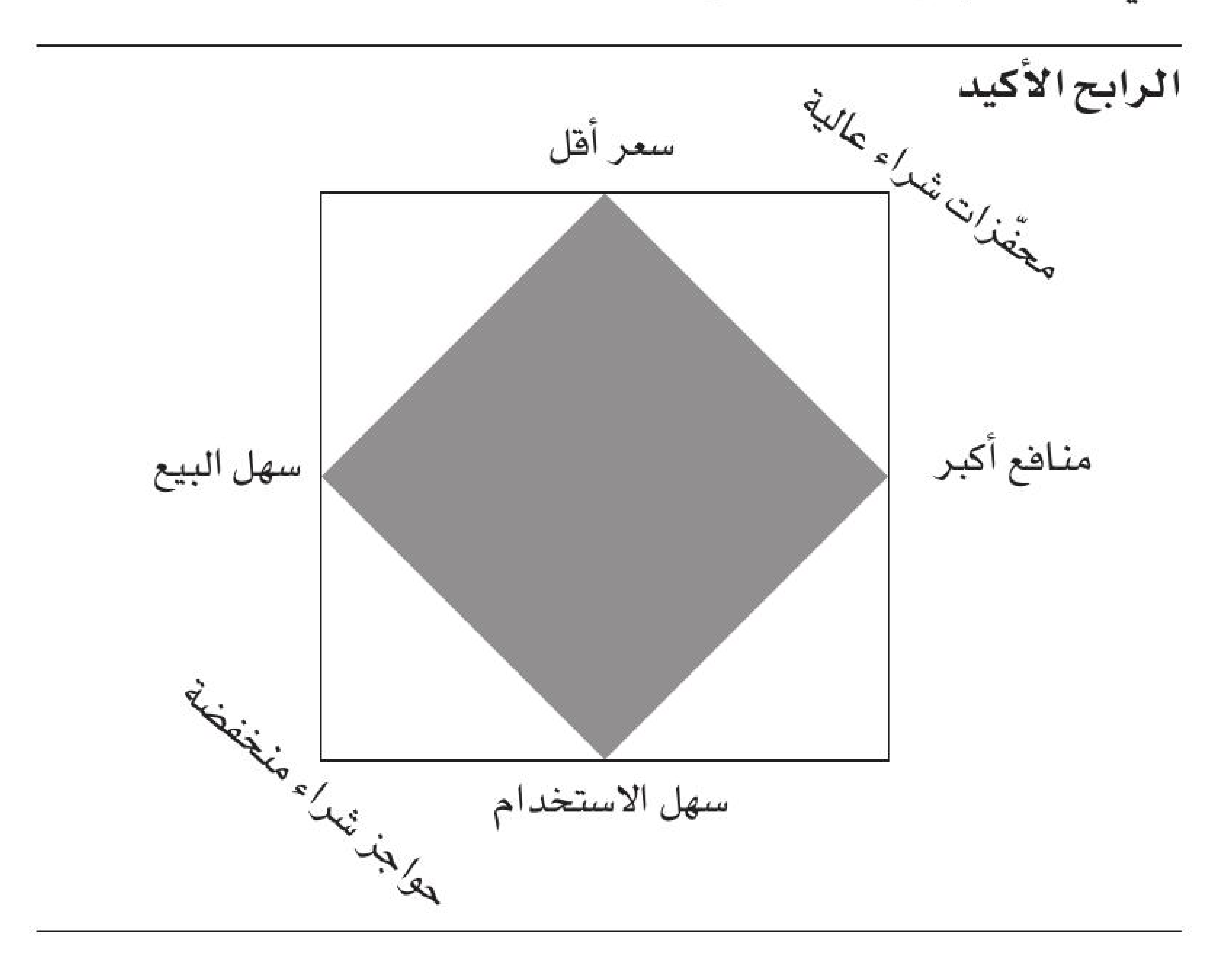
2 إزالة الحواجز التي تقف أمام الشراء:

آ- ينبغي ألا تحتوي على أي تكاليف متبدّلة، أو تكاليف تبني (سهلة الاستخدام).

ب- ينبغي أن تكون متوافرة في الحال (سهلة الشراء).

الزبائن الذين تنطبق الشروط الأربعة جميعاً بالنسبة إليهم سوف يشترون المادة المنتجة أو الخدمة؛ لأنها تقدم فوائد ولا توجد هناك حواجز. وكلما نجح أي منتج جديد في تحقيق الأبعاد الأربعة كلها، كانت الفرصة أمامه أكبر للنجاح. وبالطبع، فإن الابتكار سيحقق نجاحاً مالياً إذا اجتمعت هذه الشروط لتحقيق ربح. يصور الشكل الآتي (الرابح الأكيد) التمثيل البياني للرابح الأكيد.

في الواقــع، لا توجـد إلا منتجــات نادرة جديـدة، تتفـوق في الأبعاد الأربعـة جميعها في وقت واحد. ولكن أحيانــاً تعمل الشركات على إبداع شيء يقترب إلى حد بعيد من تحقيق ذلك.



فرشاة الأسنان الدوارة «سبين براش»: الرابح الواضح

بــدأت شركة بروكـتـر وغامبــل (P&G) بتصنيع خط إنتــاج فرشاة الأسنـــان «كريست سبين براشـ» الكهربائية غير المكلفة عام 2001. وفي عـــام 2002، كانت هذه الفرشاة أفضــل فرشاة أسنان كهربائية مبيعــاً في الولايات المتحدة. وقد نمت حصة هذا المنتج في السوق في أقــل من 24 شهراً، لتولّد أكثر من 200 مليون دولار على أنها مبيعات سنوية لشركة G&P.

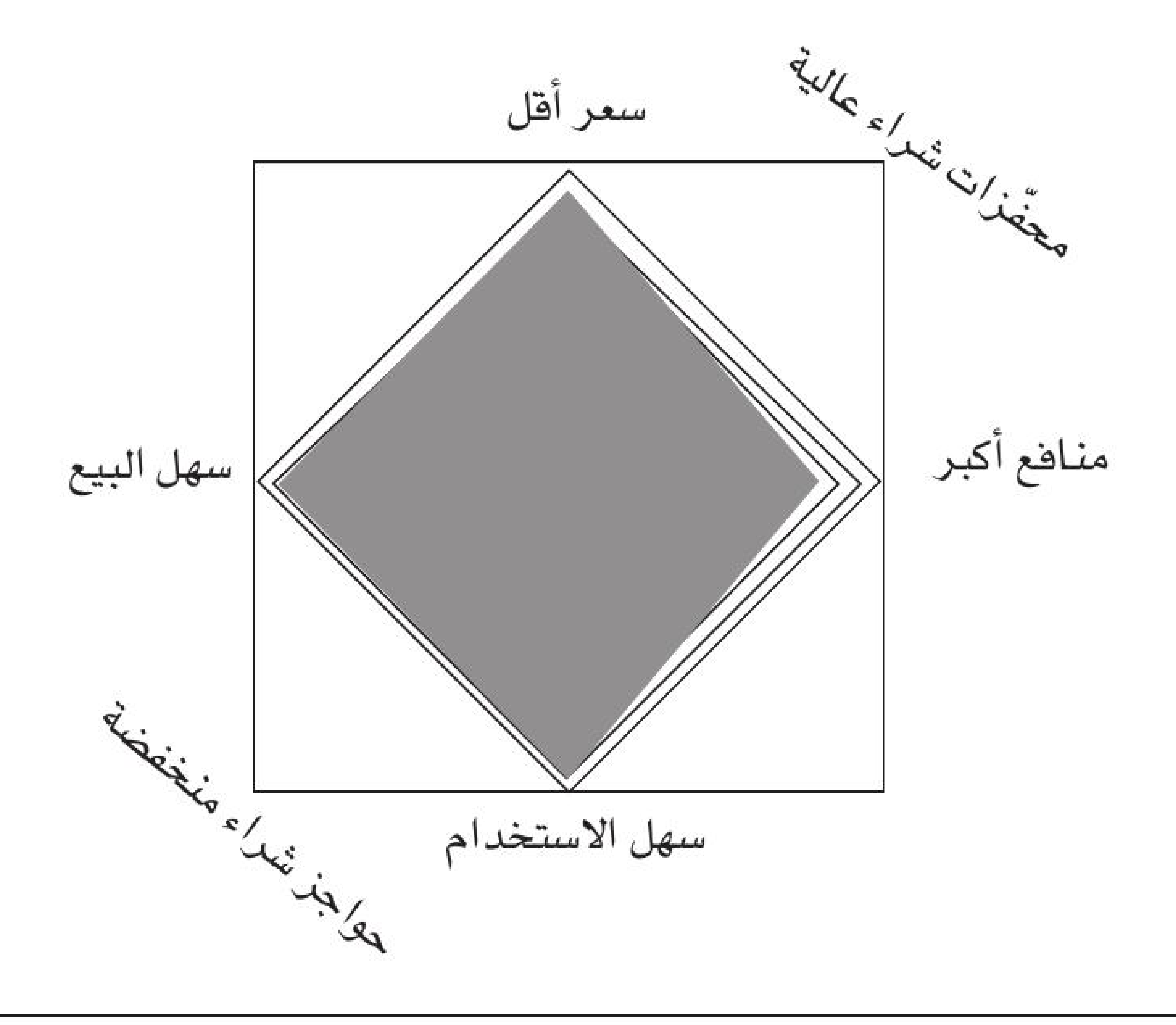
يجعــل نمــوذج الأبعــاد الأربعة مــن السهل علينــا أن نــرى جاذبية الفرشــاة «سبين براش» بالمقارنة بفراشي الأسنان الكهربائية الأخرى. كان السعر هــو المحرض الأول للشراء. ففي حين كانت فراشي الأسنان المنافسة تبــاع بأكثر من 50 دولاراً، كانت «سبين براش» مصممة بحيث تباع كحد أعلى بخمس دولارات استناداً إلى النموذج. والأكثر من ذلك أن كثيراً من الزبائن وجدوا أن «فرشاة سبين» كانت ذات مظهر أفضل. علــى سبيل المثــال، لما كانت هــذه الفرشــاة تعمل على بطاريــات قابلة للتبديل، فإنها أكثر قابلية للنقل من معظم فراشي الأسنان الكهربائية.

جعلــت قدرات P&G الفائقة في التوزيع المنتجَ سهل الشراء، وكذلك مكنــت ميزة «جرّبهــا» المضافة إلى الفرشاة مــع التغليف المتسوقين من تجربة البطارية ورؤية الفرشاة في قيد التشغيل في المتجر. إن تصميمها المستقيــم واعتمادهــا على بطارية قوية جعلها فرشــاة الأسنان الأسهل استعمالاً بالمقارنة بمنافساتها.

بهذا الشكل، كان للمنتج احتمالات عالية جداً للنجاح في السوق. وقد أيــدت أبحاث السوق تنبؤات نمــوذج الأبعاد الأربعة. إن المقاولين الذين طــوروا أولاً فرشــاة سبين براشــ، ثم باعوا الشركــة والمنتج إلى P&G، أقامــوا سوقــاً تجريبياً في «ميجــر» (Meijer)، وهي سلسلــة تخفيضات في منطقــة ميدويست، حيث تفوقت فرشاة سبــين على فرشاة الأسنان اليدويــة البــارزة بنسبة نحو ثلاثــة إلى واحد. وعندمــا اختبرت P&G الإنتــاج في مجموعــات مركزة تكلــم عنها المشاركــون بحماسة. (انظر الشكل: فرشاة سبين براش).

إن نجــاح فرشــاة سبين براش ليســ مدهشاً. إذا كنــت تستطيع أن تــروج منتجاً بتفوّق في جميع الأبعاد الأربعة لهذا النموذج، فسوف يكون لديك منتج رابح.

فرشاة سبين براش



مواصفات وقيود

كقاعــدة، تكون المحفّــزات (سعر متــدن ومنافع أكثر) أكــثر أهمية من العوائــق (سهولة الشــراء وسهولة الاستخــدام). شرط النجاح الضــروري، مــع أنــه لا يكفي، هو تفــوّق المنتج في واحــد أو اثنين من

الدوافـع المحفـزة. على سبيل المثـال، تكون كثير مـن المنتجات التي تقدم أداءً فائقاً ناجحةً برغم أنها أكثر تكلفة من غيرها من العروض الموجودة في السوق.

ولكـن حتى لو كان المنتج، أو الخدمـة، يتفوق في محرض واحد أو كليهمـا، فإنـه لا يكـون ناجحاً بسبب وجود حواجـز عالية أمام استخدامـه. هناك شيء واحد مؤكد: لن ينجـح المنتج أو الخدمة إذا كان أداؤهمـا أسوأ من العروض الموجودة وسعرهما أعلى. ثمة نقطـة أخيرة: كثير من المنتجات والخدمات قد نجحت بامتياز في بعـد واحد فقط. في هـذه الحالة، يكون البعد واحـداً من حافزَي الشـراء. كمـا في أي مقاربـة لتحسـين نجـاح العلامـة التجارية لمنتجـات جديدة وخدمـات، فإن نموذج الأبعـاد الأربعة له فوائده كما له قيوده. ومن فوائده:

1. يمكـن قياسه بالمعطيـات المتوافرة. يمكـن أن يُستخدم إطار العمـل مـع بيانات نوعيـة أو كميـة، وهو فاعـل في المستويات المختلفة للصرامة.

2. يقـدم أساساً لتوضيـح فحوى المنتج. يمكـن أن يُستخدم الإطار كآلية لتأكيد الموافقة على غرض وتصميم نظام الإنتاج.

3. يمكّن مـن عقد مقارنات مباشرة مقابل منتجات وعلامات تجارية مختلفة. إن تاريخ أنماط التقويم هذه يمكن أن يخدم كآلية لتحسين منتظم لنجاح المنتج ونجاح الخدمة ضمن مجال عمل ما أيضاً.

إن القيد الأكبر لهذه المقاربة، من دون شك، هو أنها لا تتوجه إلى نموذج العمل الذي يمثل أساس العرض الجديد. ومع هذا، إذا كانت المقاييس تشير إلى أنك قد حصلت على منتج واعد، فإنك على الأقل ستعرف ما التحدي الكبير الآتي الذي ستواجهه.

أبرومايز Upromise

يبيّن لنا كل ما ورد آنفاً لماذا قد تنجح Upromise، خدمة استثمار للصلات تسهم بنسبة صغيرة من مشتريات العضو لصندوق التعليم الجامعي، بوصفها خدمة أيضاً لكونها تخاطب ثلاث حاجات ماسّة للزبون، مع أنها قد تفشل بصفتها عملاً تجارياً إذا كان عليها أن تبني قوة مبيعات مباشرة.

كما ترى في نموذج الأبعاد الأربعة، لقد عمل المنتج جيداً فيما يتعلق بثلاثة أبعاد من الأبعاد الأربعة لإطار العمل (انظر الشكل: Upromise).

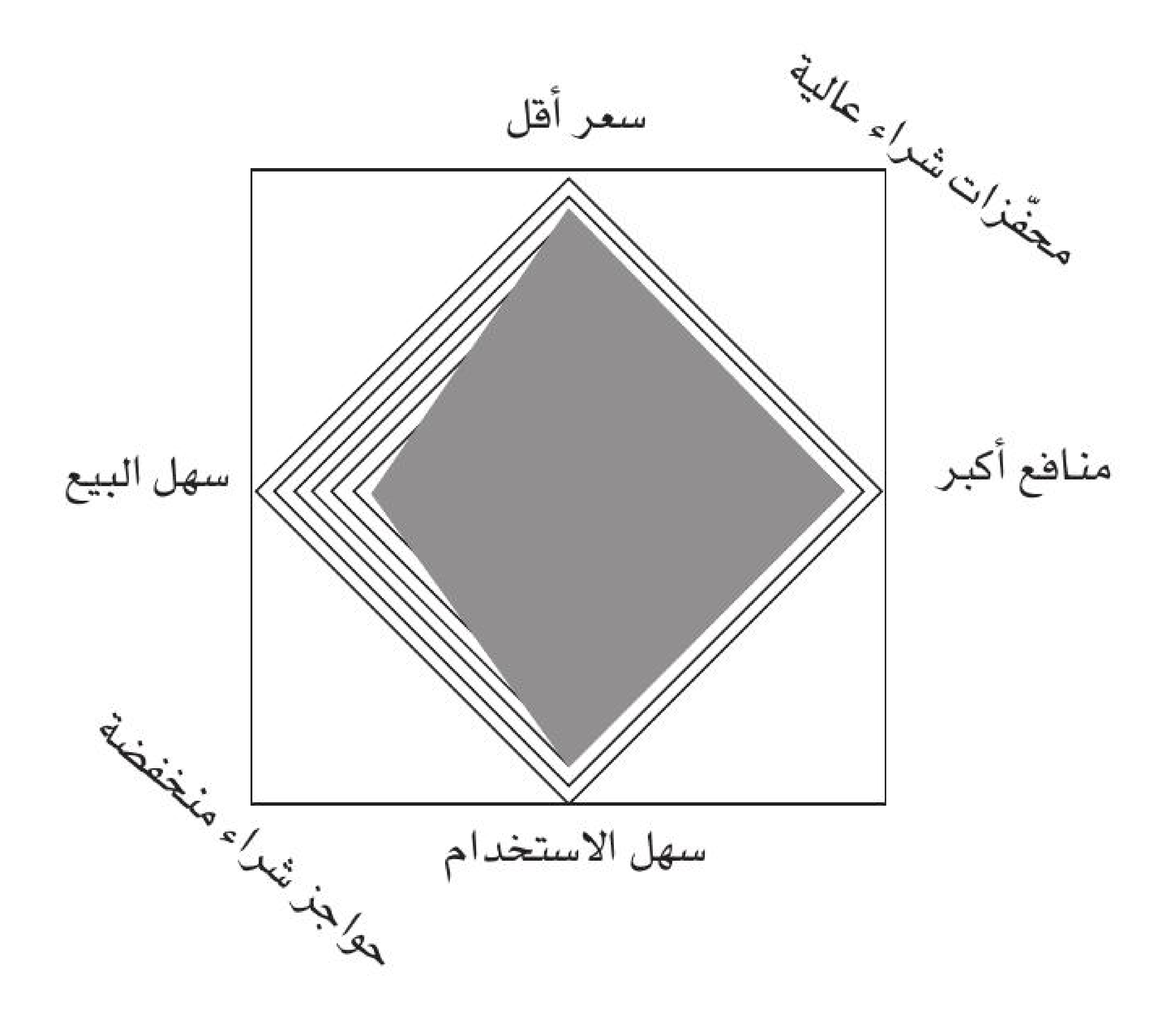
على كل حال، الخدمة مرهقة بعض الشيء للشراء. إذ عليك أن تسجل بطاقات الائتمان وبطاقات البقالة (المتجر الذي تتسوق منه) في موقع أبرومايز على الشبكة ثم فتح حساب توفير جامعي. ولأن هناك طرقاً متعددة لكسب المال، فإن الحصول على أكثر ما يمكن من «أبرومايز» يتطلب انتباهاً شديداً للتفاصيل.

هذه عملية معقدة، ومن الآراء المكتسبة باستخدام نموذج الأبعاد الأربعة نرى أن أبرومايز، لتحسين فرصها في النجاح، تحتاج إلى جعل شراء خدمتها أسهل مما هو الآن. إن تفويض قوة مبيعات لمساعدة

زبائـن محتملـين على الدخـول والتسجيـل في الموقع من أجـل الخدمة سـوف يعزز أداء الخدمة في هذا البعد. إن نموذج عملها، مع ذلك، من المحتمل ألا يستطيع دعم الكلفة المضافة لقوة المبيعات البشرية.

بفهم حدود إطار العمل، وجدتُ أن نموذج الأبعاد الأربعة أداة مفيدة لتصميـم المنتجات، وللتنبؤ بمدى نجاحها في آن واحد. دعونا نعود إلى المثال الذي ناقشناه في البداية، لنرى أي استبصارات يمكن أن تقدمها عملية تعيين المعلم العام.

أبرومايز



جونسون أند جونسون آيبوت 3000

فوائد كبيرة، حواجز عالية

في الوقت الحاضر، تعطي 3000iBOT أجوبة خاطئة على ثلاثة من أربعة أسئلة في الإطار. وفي حين أنها يمكن أن تخدم على أنها منتج رائد لتوسع لاحق، فإن آفاقها الحالية كئيبة.

1. سعر آيبوت 3000 أعلى بعشر مرات من سعر المنتجات الموجودة. يبلغ سعرها اليوم 29 ألف دولار، في حين يراوح سعر كرسي العجلات الجيد والمتقدم تقنياً ما بين 1 600 و7000 دولار. وهنا ستكون بولصات شركات التأمين الموجودة هي العائق الأكبر أمام شرائه (انظر الشكل: آيبوت 3000).

2. فوائد كرسي آيبوت مهمة ولكنها تظهر بالمقايضة. واحد من مجربي الإنتاج المبكرين، الدكتور ريتش باربارا Rich Barbara، وجد نفسه تواقاً إلى كرسيه التقليدي ذي العجلات. وقد أخبر صحيفة نيويورك تايمز بعد مدة تجريب قصيرة للكرسي عام 2001: «كنت سعيداً عندما انتهى الأسبوعان (مدة التجريب)»؛ والسبب في ذلك هو أن آيبوت يستطيع أن يفعل أشياء لا تفعلها كراسي العجلات التقليدية، إلا أنه أيضاً لا يستطيع القيام بأشياء تقوم بها كراسي العجلات التقليدية. على سبيل المثال، لا يمكن وضعه في سيارة صغيرة، وهو يأخذ حيّزاً أكبر عند استخدامه. إن هذه العوائق ستعمل على اقتصار سوق آيبوت على أصحاب السيارات الكبيرة والذين يملكون مساحة مناسبة لاستخدامه.

امتياز وحيد البعد - بالم Palm

في عام 1996، عندما طرحت أولى نماذج بالم بايلوت PalmPilot، كانت المبيعات أقل من 50 مليون دولار. وبحلول حزيران عام 2000، وصلت المبيعات إلى مليار دولار، وولدت فئة منتج المساعد الرقمي الشخصي (PDA).

لم تنجح أجهزة PDA الأولى كثيراً في نموذج الأبعاد الأربعة. وفي حين أن تلك الأجهزة قد قدمت عدداً من الميزات البارزة، التي لم تكن متوافرة في الأسواق (مثل القدرة على التزامن مع الحاسوب)، فقد قدمتها بأسعار كانت أعلى بعشر مرات من الأجهزة التي تعمل على الورق التي كانت تحل محلها.

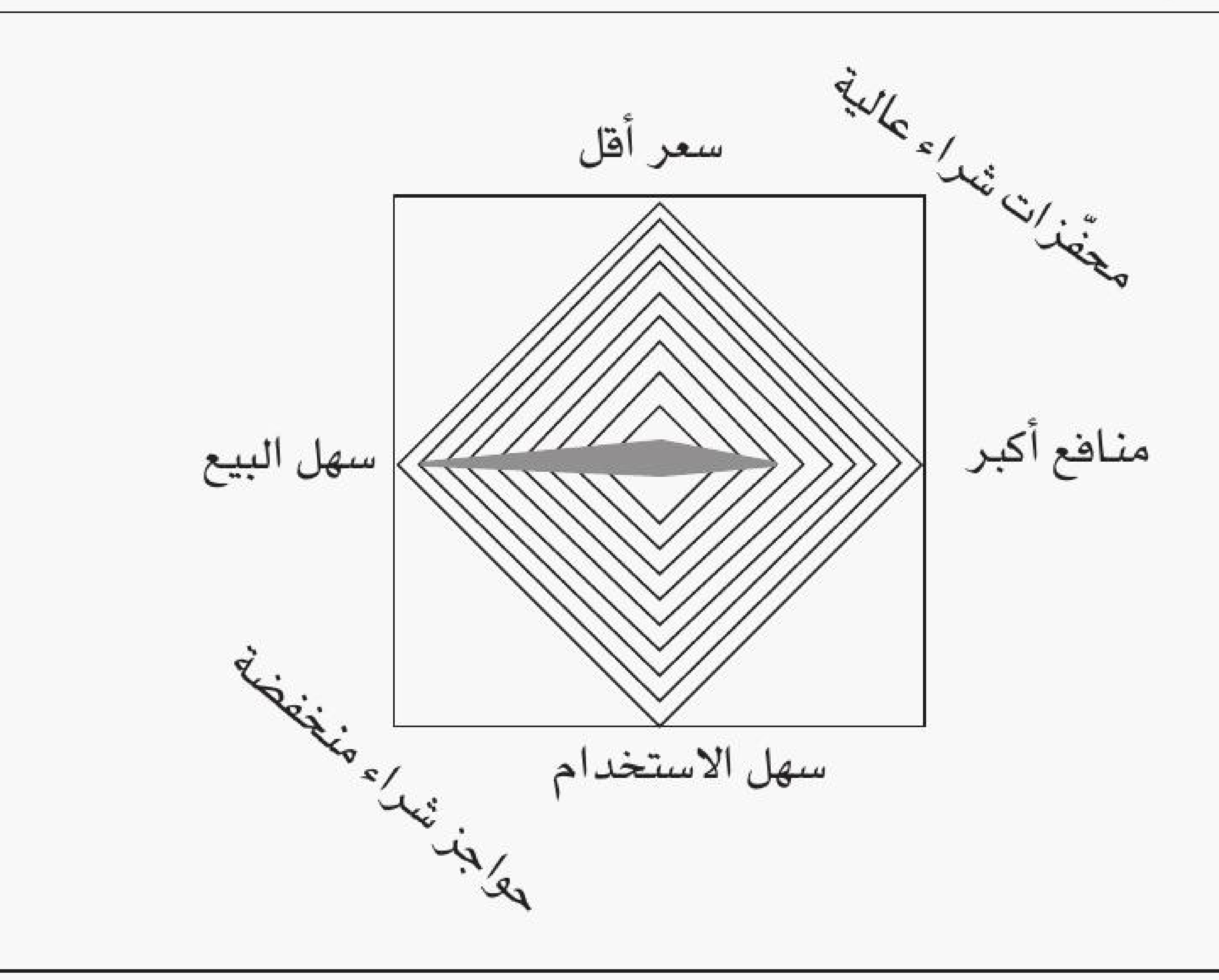
إضافة إلى ذلك، كانت هناك عوائق كبيرة تقف أمام تبني تلك الأجهزة:

- كانت صعبة الاستخدام -فإدخال معلومات مباشرة إلى جهاز «بالم بايلوت» كان يتطلب من المستخدم تعلّم نظام كتابة جديد يدعى «غرافيتي».
- كان تزامن الـ PDA مع الحاسوب -وما يزال في النسخ الأحدث من الجهاز- إشكالياً، فبرمجيات الـ PDA لم تنسجم مع برمجيات الحاسوب الخاصة بالبريد الإلكتروني، (كما يشهد أي مستخدم لجهاز لوتس نوتس Lotus Notes).
- كانت الأجهزة متوافرة على نطاق واسع، إلا أن شراءها لم يكن سهلاً.

الشركات التي تريد أن تجعل المنتج أو الخدمة سهلة الشراء سوف تقدم غالباً مدة تجريبية، على سبيل المثال، أو تحزم مجموعة من المنتجات معاً (كما تفعل إنتيوِت **Intuit** مع برنامجيها: كويكن Quicken وبرامج توربوتاكس TurboTax).

لدى بالم بايلوت الشكل الآتي في نموذج الأبعاد الأربعة (انظر شكل بالم بايلوت):

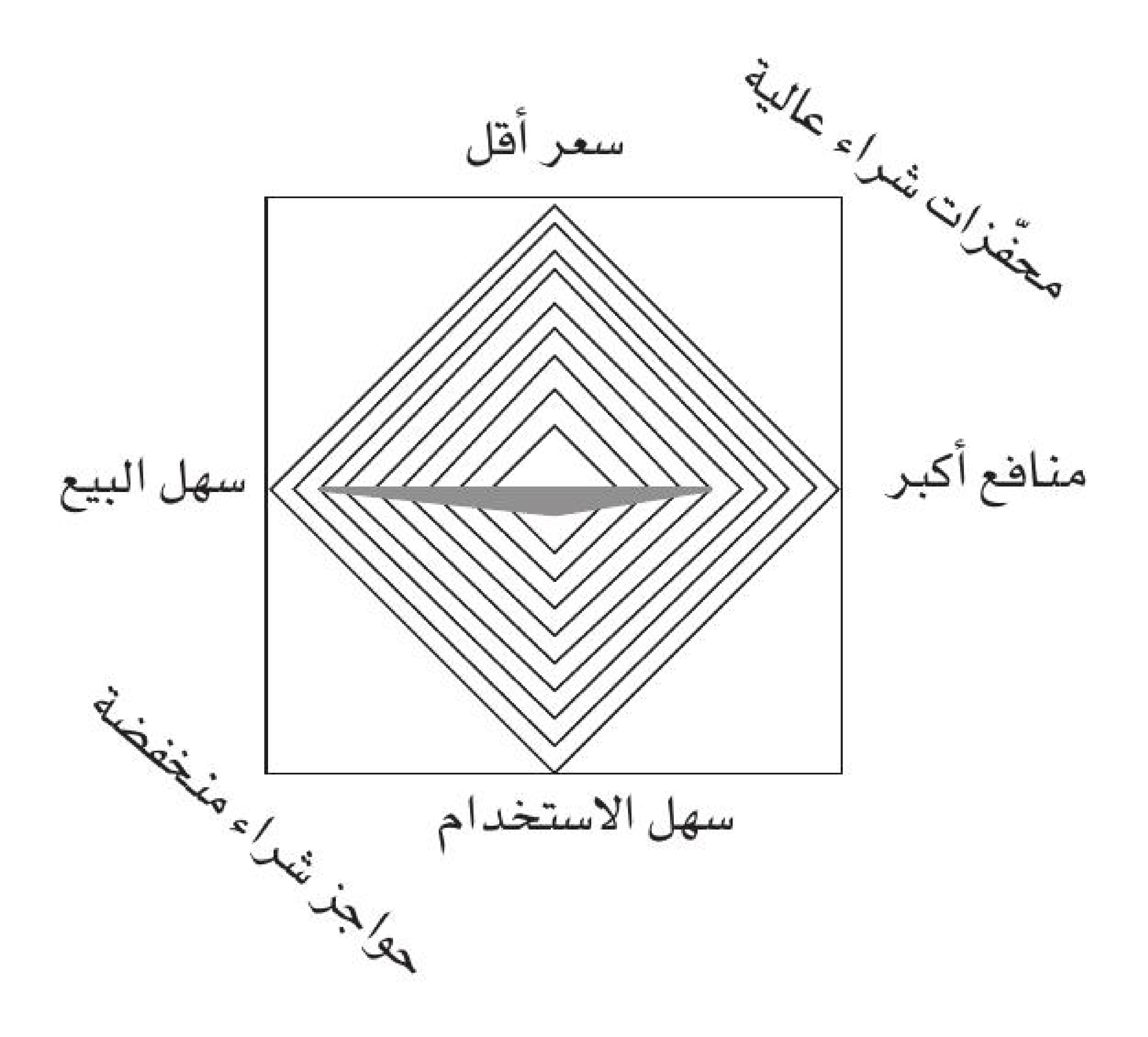
حتى مع مثل هذا الشكل الفقير، فقد أصاب المنتج نجاحاً ضخماً ليتقدم فئة الـ PDA.



هناك أعداد وفيرة مـن المنتجات الجديدة لها مظاهر تشبه جهاز بـالم بايلوت الأصلي، مثـل أداة الحلاقة الجديدة جيليـت، التي تعمل بالاهتزاز M3 Power Razor.

هذه الأنواع من المنتجات تعد بأداء أعلى ولكن بسعر مرتفع، وتتطلب تدريباً قبل أن يحصل المستخدمون على أي فوائد منها. أحياناً (كما هو الحال مع بالم) تصبح هذه المنتجات رابحة، ولكنها في أغلب الأحيان لا تستطيع أن تتجاوز العوائق التي تقف أمام نجاحها، والتي وُجدت أصلاً في تصميمها.

آيبوت



3. تكاليف التشغيل عالية. يحتاج المستخدمون إلى تدريب لاستخدامه، وما كل مستخدمي كراسي العجلات الموجودة يستطيع استخدامه. ولأن كرسي آيبوت يتطلب استخدام يد واحدة لتشغيل الكرسي بواسطة مقبض التوجيه (joystick)، فإن الأطباء لا يستطيعون وصفه للمرضى إلا بعد خضوعهم لفحص جسدي ومعرفي.

4. انتشــاره محدود حالياً. يمكننا توقــع انتشاره وتوافره على نطاق واسع بالنظر إلى أنظمة جونسون أند جونسون القوية في التوزيع، ولكن ليس على الفور. تروّجه الشركة في الوقت الحاضر في عشر صيدليات عبر الولايات المتحدة.

إن كل ابتكار جديد كبير هو تحد. وبناءً على الاحتمالية وحدها، فإن فرص نجاح الابتكار أقل مــن واحد إلى عشرة. الإطــار البسيط الذي شرحته هنا مفيد بطريقتين: في تقدير النجاح المحتمل لمنتَج، أو خدمة، جديــد في مرحلــة مبكرة من تطويــره، وفي تحديد المناطـق التي يمكن للمنتــج الجديد، أو الخدمــة الجديدة، أن يتحسّن فيهــا لزيادة فرصه في أن يكون رابحاً.

كيف تضع رهاناتك؟

سكوت د. أنطوني، ومارك دبليو. جونسون، ومات إيرينغ
Scott D. Anthony, Mark W. Johnson, and Matt Eyring

لنفترض أن لديك ثلاثة ابتكارات محتملة، جميعها واعدة، ولكن لديك مصادر لتطوير ابتكار واحد فقط؛ أي واحد منها تختار؟

يعرف المبتكرون أن التحدي الأكبر أمامهم هو تحديد المبتكرات بمنهجية تحمل إمكانية أكبر لتحقيق نمو انقلابي يقلب الموازين. انتقِ الخاطئ، واصرف سنة أو أكثر على التركيز والاستثمار.

الخبر الجيد هو أن الأمر لم يعد يتعلق بالحظ والمصادفة مطلقاً. بعمل سلسلة من التشخيصات والتحليلات، تستطيع الشركات في أي صناعة أن تحدد بسرعة الفرص الأكثر وعداً. تبين هذه المقالة كيف تتصرف مع الزبون، وحقيبة المستندات، وتشخيص المنافس؛ كي تحدد بدقة الفرص الأعلى المحتملة، وأفضل أنماط العمل لجلبها إلى السوق

(انظر «تشخيص الابتكار الانقلابـي» للمهمات الأساسية المعروضة في كل تشخيص).

على الرغم من أن هذه المقالة تطرح ثلاثة أنماط تشخيص متتابعة، فإنها نادراً ما أديرت بطريقة متتابعة. تستطيع الفِرق أو الأفراد الباحثون عن فرص ثورية أن يبدؤوا عملهم بأي نمط منها. إن نتائج تشخيص واحد سوف تبقي إيجاد خيار يمكن أن يؤسس لشركتك على طريق نمو كاسح.

تشخيص يمكّنك من اختراق السوق

تشخيص حقيبة المستندات:

- حدد الابتكارات الحالية/ المحتملة (مثلاً: أهداف المكتسبات.
- قوّم التوظيف المدروس للابتكار؛ حدد الفرص التي عليك صياغتها

تشخيص الزبائن:

- حدد الأسواق/القطاعات الحالية والمحتملة
- ابحث عن إشارات تدل على ما إذا كانت الأسواق قابلة للاختراق المعطّل (خاصة الزبائن الذين يحصلون على منتج بمزايا زائدة على اللزوم أو الزبائن غير المستهلكين)

تحديد الفرصة المختارة والمستهلك المستهدف

تشخيص وضع المنافسين:

- قوّم المنافسين الحاليين والمحتملين لتحديد نقاط القوة والضعف لديهم، والنقاط المختلطة

تشخيص وضع الزبون

هــذا التشخيص يقوّم الزبائن من أجل أن يحدد أجزاء السوق «القابلة للاختراق». إجراء هذا التشخيص يتضمن التطلع إلى إشارات تدل على أن مجموعــات الزبائن النوعية تنقسم إمــا إلى زبائن مخدومين زيادة عن اللزوم (بمزايا المنتج الزائدة) أو زبائن غير راضين عن المنتج.

يستهلــك الزبائن الأوائل المنتج، أو الخدمة، ولكنهم لا يحتاجون كل مزايــاه أو وظائفه. هنــاك ثلاثة مؤشرات محددة تشــير إلى مجموعة الزبائن هذه:

1. أناس يشكُون من المنتجات والخدمات المعقدة جداً والمكلفة.
2. ميزات ليست قيّمة بالنسبة إلى الزبون، ومن ثَم لا يستخدمها.
3. تخفيضــ الأسعار للمبتكرات التي أوجدت قيمة تاريخياً. الزبون الذي يتلقى مزايا زائدة من المنتج أو الخدمة سيقول: «بالتأكيد، ســوف آخــذ النسخة الآتيــة من إنتاجــك، إلا أنني لــن أدفع أي شــيء إضــافي مقابلها». علــى سبيل المثــال، وفقاً لمقالــة نشرت في شهــر كانــون الثــاني 2004 في صحيفــة «وول ستريــت»، فإن الشركات الكبيرة لا ترغب على نحو متزايد في أن تدفع لتحديث البرمجيــات (سوفــت وير) المكلف. هــذا يشــير إلى أن مزودي البرمجيات يخدمون على نحو زائد رقعاً أكبر من السوق.

أين ينبغي أن تبحث عن الزبائن الذين يتلقون خدمات أو مزايا أكثر؟ المكان الأكثر وضوحاً هو قاعدة زبائنك. إذا وجدتهم هناك،

ينبغـي على الفور أن تقلص الأموال التي تصرفها في تحسين أبعاد زائـدة لأن زبائنـك لن يقدّروها. والأهم من ذلـك، عليك أن تفكر في أمـر تعطيـل نفسك؛ لأنه يوجد الآن فرصـة لمنافس لشنّ هجوم معطّل عليك.

المـكان الثاني الـذي عليك أن تبحث فيه عن زبائـن يتلقون خدمات زائـدة عن الحاجة هو في الأسواق المتاخمـة، حيث يمكن للمنافسين أن يوجدوا منفذاً لهجوم معطّل عبر تقديم خدمات زائدة لزبائنهم.

كيف تستطيع الشركات أن تقـرر ما إذا كان الزبائن يحصلون على خدمـة زائدة على الحاجة حقاً؟ تستطيـع أن تحصل على الجواب عبر إجـراء مقابـلات معهم، وتحليـل الهوامش واتجاهات الأسعـار. اقرأ مراجعـات المنتـج في الصحف المختصـة بالصناعة. يمكـن أن يساعد البحـث السريـع والبغيض في السوق أيضـاً على تحديـد الأبعاد، التي يخدم فيها الزبائن بدرجة زائدة على الحد.

المجموعـة الثانيـة من الزبائـن التـي تتفحصها هـي الزبائن غير المستهلكين، الذين يقعون عموماً في واحدة من هذه الفئات:

1. مستهلكـون يفتقـرون إلى مهـارات متخصصـة أو تدريب، مما يضطرهم إلى اللجوء إلى خبراء لحل المشكلات المهمة.
2. مستهلكون يفتقرون إلى ثروة ملائمة كي يشاركوا في السوق.
3. مستهلكون يستطيعون استخدام المادة المنتجة أو الخدمة فقط في أوضاع متمركزة و/ أو في أوضاع وأمكنة غير ملائمة.

ولأن مـن هـم غير مستهلكـين يفتقـرون إلى القدرة، أو الـثروة، أو الوصـول إلى إنجاز سهل وملائم لعمل مهم بالنسبة إليهم، عليهم على نحو طبيعي أن يكلفوا شخصاً آخر كي يقوم بالعمل من أجلهم، أو أنهم سيضطـرون إلى أن يعملـوا سوية بطريقة خرقـاء للوصول إلى حل أقل من مناسب.

إن هؤلاء غير المستهلكين موجودون في كل سوق. والحق أن المكان الأول للبحـث عن غير المستهلكين هـو في سوق موجود. يمكن لرسم خريطة لحلقات تسليم منتج أو خدمة أن يحدد الفرص، حيث تسمح إزالـة حلقة من حلقات سلسلة التسليم للناس أن يقوموا بأنفسهم بمـا كانوا سابقاً يعتمدون على آخرين للقيـام به من أجلهم. تزخر مهنة الرعايـة الصحية بهذا النمط من عـدم الاستهلاك، ويمكن كشـف هذا النمط عـبر معرفة ما الأعمال المهمـة التي يسعى إليها الزبائـن، والتي لا يحصلون عليها بالحلـول الراهنة. يمكن لمراقبة الزبائـن عن كثب وإجراء المقابـلات والمجموعات المركزة أن تحدد هذه الأعمال.

هنـاك تحذير واحد: من المهم أن نفهم: لمـاذا لا يستهلك الناس ما هـو معروض؟! في بعض الأحيان، لا يكون لديهم عمل أو وظيفة تجعلهم يسعـون وراء منتج أو خدمة تؤديها لهم فحسب. على سبيل المثال، كثير من النـاس يستطيعون أن يشتروا أجهزة حواسيب شخصية، ولكنهم لا يختـارون ذلك؛ لأنه لا توجد لديهم أعمـال مهمة بدرجة كافية تستلزم منهم استخدام الحاسوب للمساعدة في إنجازها.

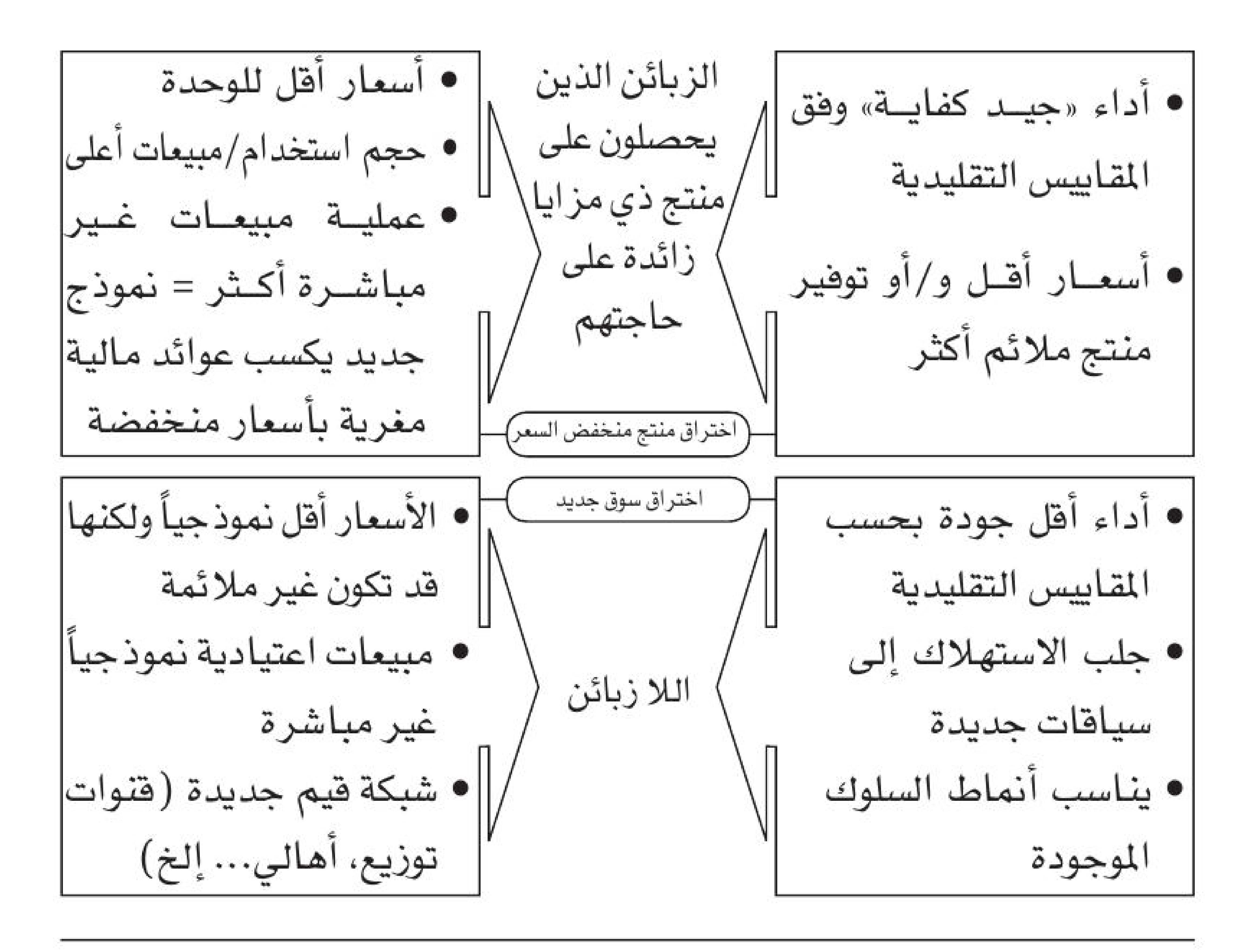
أين ينبغي أن تبحث عن زبائن يتلقون خدمات زائدة عن حاجتهم؟ المكان الأكثر وضوحاً طبعاً هو قاعدة زبائنك الخاصة.

تشخيص وضع حقيبة المستندات

يقدّر تشخيص الحقيبة ما إذا كانت أي ابتكارات حالية أو محتملة، كالأفكار الجديدة أو الأهداف المكتسبة التي تنتج مبتكرات جذابة، تُوظّف بطريقة تلبي بنجاح حاجات مجموعة الزبائن، الذين يجري اختراقهم بالابتكار. هذا التشخيص يتضمن النظر إلى المزايا التقنية للابتكار، ونموذج العمل الكامن الذي يمكن للابتكار عبره أن يؤخذ إلى السوق. (انظر «تشخيص حقيبة المستندات»)

يلبي الابتكار الثوري الذي يظهر في جانب السوق الخاص بالأسعار المنخفضة حاجات زبائن يحصلون على منتجات ذات مزايا زائدة على حاجتهم، وذلك بتقديم وظائف عملية ملائمة لهم بأسعار أدنى. تقدم تقنية هذا النوع من الابتكار الكاسح أداءً «جيداً بما فيه الكفاية» بحسب المعايير التقليدية، وتكون مدعومة بنموذج عمل يولّد عوائد مالية مغرية بأسعار قليلة. إن الخطوط الجوية ذات الأسعار المخفضة، وتجار البيع المخفض بالتجزئة، ومؤشر التمويلات المشتركة كلّها عوامل حققت نمواً بتقديم منتجات أو خدمات عملية «جيدة كفاية» لزبائن مخدومين أكثر من المطلوب بأسعار أقل.

تشخيص حقيبة المستندات



تتصل الابتكارات التي تخترق سوقاً جديدة بغير المستهلكين عبر تسهيل جعلهم يقومون بأعمال مهمة بأنفسهم. للتقنية في هذه الفئة أداء أدنى وفق المقاييس التقليدية، ولكنها تقدم فوائد جديدة تتعلق بمدى ملاءمة المنتج للزبون، والتعديل بحسب الطلب، والبساطة التي تتوافق بإتقان مع أنماط سلوكيات الزبون وأولوياته. يدعم نموذج العمل هذه الفوائد الجديدة بتقديم أسعار أدنى، وعملية توزيع مختلفة وأبسط عادة.

ينبغي أن يحدد تحليل حقيبة المستندات الفرص المناسبة لصياغة الابتكارات؛ لأن اكتساح السوق هو دوماً خيار إستراتيجي. تستطيع

الشركة أن تعدل ابتكاراً معيناً بطرق تعزز قوة إغرائه لمجموعات الزبائن القابلة للاختراق. وهي تستطيع أن تختار نموذج العمل الذي يطابق على أفضل وجه بين خصائص الابتكار وحاجات مجموعة الزبائن المستهدفة.

على سبيل المثال، اعتقدت إحدى الشركات الإلكترونية التي تعاملنا معها أن لديها ابتكاراً كاسحاً جديداً بين يديها. كانت هناك مشكلتان في تقديرها: الأولى، هي أن الابتكار قد قدم منافع تشبه منتج الشركة الحالي ولكن بسعر أقل؛ والثانية، هي أن الشركة كانت تخطط لتقديم الابتكار لزبائنها الأكثر تطلّباً -الزبائن غير الراضين عن أداء المنتج الموجود الذي كانوا يشترونه.

كانت هذه مزاوجة غير ملائمة بين الابتكار وتوظيفه، ولكنها لا تعني الاستغناء عن الابتكار. بعمل تشخيص للزبون تكون الشركة قد حددت الزبائن المخدومين زيادة على المطلوب الموجودين في سوق مجاور الذين كانوا يتطلعون إلى أداء «جيد كفاية» فحسب بأسعار أقل. صاغت الشركة الابتكار على شكل ابتكار كاسح (ومقلقل للسوق الموجود) منخفض السعر موجه إلى هؤلاء الزبائن. وقد قدمت هذه الإستراتيجية مطابقة أفضل بين الابتكار، وبين السوق المستهدف، وقدرات الشركة.

تشخيص وضع المنافس

التشخيص الثالث يقدم تقديراً لوضع المنافسين؛ ليضمن أن الفرصة المختارة تستفيد استفادة فريدة من نقاط ضعفهم، والنواحي التي يفشلون فيها. وهو،

أولاً، يساعد على تقويم ما إذا سيكون المنافس متحفزاً للاستجابة، وثانياً، يحدد ما إذا كان لدى المنافس القدرة على القيام بذلك بفاعلية.

ويناقش المؤلفون المساعدون، كليتون كريستنسن ومايكل راينور في كتاب «حل المبتكِر: تحقيق النمو الناجح وصيانته»، كيف تستفيد الابتكارات التمزيقية نموذجياً من «الدوافع غير المتماثلة» بدخول الأسواق التي يكون لدى الكبار فيها رغبة بالخروج منها أو تجاهلها. إن النظر إلى بيانات دخل المنافس، ونشرات الموازنة، وتاريخ قرارات الاستثمار، والزبائن يمكن أن يساعدنا في تحديد التطورات التي قد لا تستجيب لها الشركة.

لا تميل الشركات إلى الذهاب وراء الفرص الموجودة في أسواق صغيرة جداً لتلبي حاجتها أو رغبتها في النمو على سبيل المثال، إنها سعيدة غالباً في طرح زبائنها الأقل تحقيقاً للربح لها بحثاً عن فرص ذات هامش أعلى في السوق.

يسمح الدافع غير المتماثل للاختراق المحتمل بشحذ المهارات غير المتماثلة

الشركات التي تقدم مبتكرات كاسحة تميل أيضاً إلى عمل مهارات لا متماثلة. بكلمات أخرى، إنها تطور قدرة فريدة على القيام بما لا يستطيع منافسوها القيام به.

كيف تستطيع أن تحدد ما لا يقدر منافسك على القيام به؟ يمكنك ذلك عبر تقويم عملياته - أشكال التفاعل، والتنسيق، والاتصال،

واتخـاذ القرار- التي يقوم بها الموظفون العاملـون لديه لتحويل الموارد إلى منتجـات وخدمـات ذات قيمـة أكـبر. إن عمليـات الشركـة تقـرر مهاراتهـا ونقـاط قوتهـا، وكذلـك قيودها ونقـاط ضعفها. لمـاذا؟ لأن العمليـات التـي تصمـم لصنع شيء ما غالبـاً ما تعرقـل العمل عندما تستخدمها الشركات للقيام بشيء آخر لم تكن مصممة للقيام به.

علـى سبيل المثـال، إن عملية تطوير منتج مصممـةٍ لصنع منتجات علـى درجة من التعقيد غاليـة الثمن لن تكون جيـدة في صنع منتجات بسيطة. وعلى نحو مشابه، فإن عملية التوزيع التي تتضمن تفاعلاً وثيقاً مـع زبائن رفيعـي المستوى لن تكون جيـدة في العمل مع قنـوات أسواق التجزئة الكبرى.

المفتـاح إذن هو تحديد العمليات التي يملكها المنافس، وما العمليات التي تفتقر إليها شركتك. تتطور العمليات عندما تحل الشركات المشكلة نفسها مرة بعد مرة. كان على صانعي طائرات بوينغ وإيرباص التنسيق بـين شبكات معقدة من المزودين. وعلى شركة جونسون أند جونسون أن تحصـل عى موافقة من أجل إنتاج أجهزة طبيـة جديدة. وعلى بروكتر أنـد غامبـل أن تطـور خططاً فاعلـة لتسويق منتجها. ولكـي تكون هذه الشركات ناجحة عليها أن تملك سبلاً متطورة لحل هذه المشكلات على نحو متكرر؛ وهي تحتاج إلى عمليات لتسهيل هذا.

يمكن أن يعطي تحديدُ المشكلات الصعبة التي تحلها الشركة حتى تكون ناجحة رؤيةً لعملياتها، ومهاراتها الناتجة، ونقاط ضعفها الكامنة. وتتطلب الفرصة المختارة عندئذٍ تأسيس عمليات يفتقر إليها المنافسون المحتملون.

ثمة ارتباط مهم بين المهارات غير المتماثلة والدافع غير المتماثل. يعطي الدافع غير المتماثل صاحب الابتكار الاختراقي المقلقِل وقتاً ليشحذ مهاراته غير المتماثلة. لماذا؟ حتى إن كان المنافس قادراً على تطوير مهاراته المكتسبة، لينافس بنجاح في السوق الجديدة، التي تأخذ باكتساح الأسواق الموجودة، أو تحدث فيها قلاقل، إلا أنه لا يختار ذلك. ومع بروز المكتسح الجديد ونمو عمله، فإن قدرته على عمل ما لا يستطيع منافسه عمله تصبح أكبر. وهذا يحد من الاستجابة التنافسية المستقبلية؛ لأن الذي قدم العمل الكاسح والمقلقِل يملك مزية التعلم والمعرفة التراكمية. بكلمات أخرى، يعمل الدافع غير المتماثل كدرع تستطيع الشركات استخدامه لبناء مهارات غير متماثلة.

على سبيل المثال، أدركت إحدى الشركات الكيماوية، التي عملنا معها، أن إيجاد طريق للوصول إلى جمهور غير المستهلكين في البلدان النامية كان بطاقتها لتحقيق نمو كاسح. كان لديها ابتكار في قيد العمل يسمح لها أن تخفض بطريقة درامية كلفة المادة الكيميائية التي تنتجها. هنا يكون عدم التماثل في الدافع إلى جانبها إذا استخدمت الابتكار للوصول إلى شريحة غير المستهلكين في الدول النامية، فمنافسوها كانوا غير مهتمين بتلك الشريحة التي بدت لهم فرصة ثانوية. بالإضافة إلى ذلك، سوف تبني شركة الكيمياويات مهارات فريدة؛ كي تصل إلى السوق الجديدة، مما يعني أنها تستطيع أن تصل إلى قوس الخبرة ومفتاحها بمزايا ملحوظة بمواجهة منافسيها. تلك المقاربة يمكن أن تكون أساس عمل كبير جديد للنمو.

دمج كل النقاط بعضها مع بعض

بإدارة أشكال التشخيص أو التحليل هذه بطريقة منهجية يستطيع كل فرد أو فريق أن يحدد بسرعة أي فرص ضمن مجاله هي الأكثر وعداً، ومن ثَمّ، تستحق الانتباه والاهتمام، وإن لم يكن بالدرجة نفسها (انظر شكل «ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه»). أحياناً، تكون هناك فرصة واحدة، أو ربما أكثر من واحدة، واضحة إلى حد كبير تستحق الإمساك بها. ولكن في أحيان أخرى، يظهر عدد من الأفكار الواعدة على نحو متساو. في هذه الحالة، عليك أن توجد نظاماً توازن عبره الفرص بحيث تقوم بدراسة كل فرصة وفق العوامل التي ذكرناها في هذه المقالة.

ملخص النموذج الذي عليك السعي وراءه

اختر ابتكاراً ذا إمكانيات عالية
(أو عدة ابتكارات ذات إمكانيات عالية) بحيث...

زبائن	... يرتبط بوظيفة مهمة لغير المستهلكين غير الراضين عنها، أو يقدم للزبائن، الذين يتلقون مزايا زائدة على حاجتهم من المنتجات الحالية، الأساسيات المطلوبة بسعر رخيص.
التقنية	... يقدم فوائد مع خصائص جديدة بالمقارنة بالتقنيات الموجودة.
نموذج العمل	... تستفيد الربحية من الوسائل التقنية بطرق تلائم سلوك الزبائن، ولكنها لا تلائم سلوك المنافسين.
المنافسون	... يستفيد من عدم التماثل في مواجهة المنافسين الموجودين والمحتملين.

عندما تحدد الفرصة ذات الإمكانيات الأفضل، يكون عليك أن تبني حالة عمل تمهيدية لها تتضمن الزبون المستهدف، وخصائص الابتكار المختار، ونموذج العمل المقترح للترويج للابتكار وتسويقه، ورد الفعل المتوقع للمنافس. بالإضافة إلى ذلك، على حالة العمل هذه تسليط الضوء على النقاط المجهولة الأساسية التي يجب التوجه إليها في أثناء القيام بشحذ الفرصة المختارة.

يمكن أن تساعد أشكال التشخيص أيضاً شركات محبطة بسبب سجل مكاسبها. تجد معظم الشركات أن المكاسب الكبيرة تقدم عائدات مستقرة ولكنها باهتة، في حين أن المكتسبات الصغيرة لديها نتائج متنوعة جداً، تقدم في بعض الأحيان عائدات هائلة. إن السعي وراء أهداف صغيرة تتناسب مع فرص ثورية محددة يمكنه، في جوهر الأمر، أن يوقف هبوط منحنى توزيع العائدات، مما يسمح للشركات بالتقاط النمو الكاسح قبل أن يصبح مفهوماً تماماً في السوق.

كربح إضافي، سوف يضيء هذا التحليل الفرص التي ستساند الابتكارات، التي هي عصب الحياة بالنسبة إلى معظم الشركات، مع السماح في الوقت نفسه للشركات الموجودة أن تنمو في الأسواق التي كسبت فيها موطئ قدم. إن ما يقضي على الشركات هو محاولة تقديم مبتكرات قوية مقبولة في الأسواق الكاسحة، والعكس بالعكس.

استخدام هذه التشخيصات الثلاثة بطريقة صارمة يمكن أن يساعد على تجنب هذا الشرك، ويسمح للشركات أن تحدد بطريقة منهجية الفرص ذات الإمكانيات الكبيرة، وتتوجه إلى سد الثغرات

مابين التوظيف المدروس للابتكار والعوامل التي تحدد نجاحه، وتبدأ بتنمية أعمال جديدة.

أحياناً، قد لا تحمل الفكرة العظيمة منتجاً عظيماً

كلير مارتنز Clare Martens

تقرير ما إذا كانت فكرة منتج جديد هي الفكرة الصائبة التي نستطيع الخروج بها إلى السوق أمر قد يكون مكلفاً، ويحتاج إلى وقت طويل لتنفيذه. في الرحلة من اختبار الفكرة عبر صنع النموذج الأولي إلى تجريب المنتج، علينا أن نستقي المعلومات كافة والتغذية الراجعة المطلوبة من داخل مؤسستنا، ومن شركائنا في التصميم، وعبر البحث، وغير ذلك، والأهم من هذا وذاك من زبائننا الحاليين أو المستقبليين الذين نأمل كسبهم -أو من الاثنين معاً. إن الزاد الذي نستقي منه معلوماتنا، والأشخاص الذين نستمع إليهم، والأشخاص الذين نتجاهلهم، كلها أشياء تساعد إما على ظهور المنتج الجديد أو على تحطيمه.

ولكن الشركات اليوم، وأكثر من أي وقت مضى، تجد نفسها واقعة تحت ضغط الخروج بمنتجات جديدة على نحو أسرع، حتى

في ظل تناقص الميزانيات المخصصة لاختبارها. وكذلك فإن الإغراء لاختصارها كبير جداً. يقول جاك غوردون Jack Gordon، المدير التنفيذي لشركة أكيوبول لأبحاث الدقة AcuPOLL Precision Research، في هذا الخصوص: «مع نهاية العام، تتقلص كثير من الأموال التي يوفرها العملاء؛ لأنهم لا يعرفون أنهم إذا ما وفروا 100 ألف دولار التي عليهم صرفها على الاختبار، فإنهم يعرّضون 12 مليون دولار تصرف على تقديم المنتج للخطر».

الإجماع واضح بين صفوف الخبراء: إذا لم تقم باختبار الفكرة على نحو سليم، فإنك ستندم على ذلك لاحقاً من دون شك. ولكن هذا لا يعني أنه لا توجد مساحة جيدة للتحسين عبر نماذج الاختبار التقليدية.

عندما تمعن في الطريقة التي عليك اختبار أحدث أفكارك وفقها، من الجدير أن تسأل نفسك سؤالين مهمين، بحسب قول جين فولتون سوري Jane Fulton Suri التي ترأس برنامج العوامل البشرية في مركز IDEO الذي هو فرع لشركة تصميم في سان فرانسيسكو، وهما: لماذا تقوم بالاختبار؟ وما الذي تأمل أن تجنيه من التجربة؟ على الرغم من مدى أهمية هذين السؤالين، فإن أكثر الشركات تهملهما، وبدلاً من ذلك نجدها تشق طريقها نحو الأمام معتمدة على أساليب الاختبار القديمة الموجودة التي لا تقدم إلا القليل باستثناء تأكيد حدسهم. تقترح فولتون سوري أن على الشركات أن تفكر في اختبار الفكرة بطريقة أشمل، طريقة تساعدها على اكتساب معلومات قيّمة عن منتجها المحتمل، وعن زبائنها المحتملين.

لاكتساب أكبر قدر من القيمة من عمليات اختبار الفكرة في مؤسستك أو شركتك، عليك الإمعان في هذه الممارسات المفيدة:

1- قدّر متى يكون عليك اختبار المفهوم مقارنة بالمنتج

قد ينجم عن الاختبار في وقت مبكر جداً أو متأخر جداً من دورة التطوير عدد من النتائج المضللة. لذلك من الضروري بالنسبة إلى الشركات أن تقرر الوقت، أو الأوقات، الأفضل في عملية الابتكار الذي سيحظى فيه الزبائن بتجربة مفيدة لفكرة المنتج. في المراحل الأولى، تقترح فولتون سوري وضع مسودات لبعض المخططات التمهيدية، لفكرة المنتج في أثناء استخدامه في السياق، ومن ثَمّ، التحاور حول تلك المفاهيم مع المسهمين، إذ تقول: «إن رسم مخططات يسمح للناس بالاطلاع عليها وبتعبئتها بما يناسبهم. وهذا أمر يتسم بالتفاعل ويقدم تغذية راجعة مفتوحة عظيمة».

ولكن الاختبار الباكر للفكرة قد لا يقدم دوماً نتائج مرضية -فهذا يكون بحسب نوع المنتج. لنأخذ كريستال بيبسي على سبيل المثال. إن كل اختبارات المفاهيم في أوائل التسعينيات أشارت إلى أن إنتاج المشروب العديم اللون المقترح، الذي سيكون وسطاً بين مشروبي الكولا والصودا بالليمون، سيحقق ضربة بحسب ما ذكره غوردون من مؤسسة أكيوبول. وهكذا تحركت شركة بيبسي نحو طرح المشروب الجيد في الأسواق، الذي حقق فشلاً مدوياً؛ والسبب، هو أن المستهلكين جميعهم لم تكن لهم تجربة إيجابية مع المنتج، الذي لم يكن يتمتع بنكهة خاصة تميّزه.

ولكــن نتيجــة للدفع الــذي اكتسبته بيبســي من الاختبــار الباكر القوي للفكــرة، فإنها من الواضح أنها لم تختبر المنتج بما فيه الكفاية. ونتيجة لذلــك، أضاعت الشركة ملايين لا تحصى علــى تطوير وتسويق ما كان مقدراً له ألا يهرب من عملية البحث والتطوير (R&D).

2- قم بالاختبار باكراً وعلى نحو متكرر

مــا إن تبدأ بعمل النمــوذج الأولي، اختبر باكراً هذا النموذج وعلى نحو متكرر، ولا تتردد بعرض النماذج غير المنتهية. في عام 1998، عمــل مركز IDEO مع شركــة كوداك على هندســة خطوط إحدى آلات التصويــر الرقمية الأولى للشركة، موديل DC210. وفي بحثها عــن معلومات حول فئة المنتج، التــي كان في حينها لا يزال مفهوماً جديداً لدى عدد من المستهلكين، صنعت IDEO نموذجاً أولياً أكبر بثــلاث مرات من الجهــاز اليدوي الفعلي المحمــول. سمح النموذج المكــبّر هــذا للمستهلكــين بملاحظــة ميــزات الجهــاز وتقديرها، وكذلك، بتعــرّف أزرار آلــة التصوير المختلفــة ووظائفها بسهولة. بعرضــ رسم يشبه شكل آلات التصويــر العادية، تساءل عدد كبير مــن المستهلكين عن مــكان الفيلم وعن المتبقي منــه، وهذا ما قدم معلومــات مفيدة عن أهمية أن تحمل آلة التصوير مؤشراً يدل على المقدار المتبقي من الذاكرة.

يقول كين تيملنغ Ken Tameling، رئيس مجموعة مختصة بتصميم المقاعــد والكراسي وصناعتها في شركة ستيلكيس Steelcase للتجهيزات

المكتبيــة إنك «كلما استطعت أن تصنــع نماذج أولية أكثر وتعرضها كلما كان ذلك أفضل».

قدمت الشركة 16 نموذ جــاً أولياً للكرسي المكتبي الدوار المعروف باسم ليب Leap. إن ملاحظة ستيلكيس القريبة والدقيقة لمواد الاختبار، التي قدمتهــا عندما جلس المختصــون بها على الكرسي واستنــدوا إليه، قد دفعت الشركة وشركاؤها إلى تطوير تقنيتين لعبتا دوراً في تعزيز المنتج، بحسب ما قاله تيملنغ، وهما: تقنية الظهر الحي Live Back التي سمحت لظهر الكرسي «بالتحرك بالقدر الذي يسمح به محور الكرسي»، وتقنية نظام الاهتزاز الطبيعي Natural Glide System، التي سمحت للكرسي بالحركة والانزلاق إلى الأمام بحسب استناد المستخدم إليه.

3- ابحث عمّن يضيف قيمة فريدة إلى منتجك عندما يختبره

مــن المعلومات المتوافرة عــن نموذج الكرسي «ليــب» Leap الأولي الذي تضمــن تقنية الظهــر الحي، عرفت ستيلكيــس أن المستخدمين يرغبون بفصــل التحكــم بالجزء العلــوي عن الجــزء السفلي لظهــر الكرسي. ولجعــل أزرار التحكــم أكثر سهولة من حيث الاستخــدام، بحيث تُعرف بالسليقة، قامت الشركة باختبار المنتج لدى هيئة ميتشيغن للمكفوفين. وقــد اقترحــت المعلومــات التي قدمتهــا الهيئــة بجعل أجهــزة التحكم بالمقعد تستخدم بالقدم، وجعل أجهزة التحكم بالظهر يدوية على شكل مقابض، وهذا أمر لم تنتبه له ستيلكيس من قبل.

4- أنصت إلى ما هو غير متوقع

كان لـدى شركة المنتجات الاستهلاكية الألمانية بيرسدورف Beiersdorf فكرة إنتاج سائل للجسم يتمتع بخاصية تؤثر في التصبّغات، بحيث تقلل مـن البقع الداكنـة التي تصيب البشـرة وتخفيها. يقـول مدير أبحاث التسويـق في الشركـة جيم ديـون Jim Dunne: «عندمـا طرحنا الفكرة أول مـرة لم نذكر شيئـاً عن الترطيب». ولكن بعـد أن استمعت الشركة إلى الملحوظـات التي ظهرت في أثنـاء اختبار المنتج، عرفـتْ أن مسألة الترطيـب، بالنسبة إلى الزبائـن الذين تأمل اكتسابهـم، كانت مهمة. لذا، ركّز القائمون على تطويـر المنتج جهودهم التسويقية على الترويج للخصائص، التي يتمتع بها المنتج من حيث الترطيب.

وعندمـا وصل مستحضـر نيڤيا بودي سيلكي شيمـر Nivea Body Silky Shimmer إلى المتاجـر عـام 2002، فإنـه حسبمـا يقول ديون: «كان واحداً من أكبر نجاحاتنا. فقد كان يمثل الفكرة التي كان الناس يبحثون عنها بالضبط».

يستمـع الحصيفـون الذيـن يقومون باختبـار المنتـج إلى الملحوظات الدائرة حوله، وإذنهم على كل ما هو غير متوقع وغامض. وهم لا يترددون بالقيام بإجـراءات التقصي والتحـري المطلوبة للحصـول على الوضوح التـام. لِنمعنْ في هذه الملحوظة التي أبداها أحد المستهلكين وفق ما تقوله فولتـون سوري من مركـز IDEO: «للقيـام بالعمل، علـيّ استخدام يديّ الاثنتـين». يمكن فهم هذه الملحوظة علـى أن المنتج بحاجة إلى مقبضين، أو أن تصميم المقبض الواحد غير مناسب للاستخدام بيد واحدة.

5- حافظ على مسافة أمان عاطفية

يقـول أستاذ التسويـق في كلية وارتون التابعة لجامعـة فيلادلفيا ديفيد ريبستايـن David Reibstein: «يتحمس بعض النـاس إلى حـد كبير لأفكارهـم، ويتّحـدون معهـا إلى درجـة تمنعهـم مـن الاستمـاع إلى الملحوظات التي يقولها الآخرون، والتي قد تكون سيئة».

وهـو يسلط الضوء على رقائق حبوب الإفطار المعروفة باسم جيمي كريكيت وِشنغ ستارز، التي أنتجتها شركة بوست سيريالز عام 1992، وتفوقت بفضل المسؤول التنفيذي في الشركة. كانت فكرة تلك الرقائق مبنيـة على شخصيـة المغني جيمي كريكـت المشهـور بأغنية «عندما تتمنـى أمام نجمة» التـي غناها لفيلم الرسـوم المتحركة بينوكيو عام 1940 خاصـة. ولكـن الأطفـال في أوائـل الثمانينيات لم يكـن لديهم أدنى فكرة عمن يكون جيمـي كريكت، ومن ثَمّ، وكما يقول ريبستاين، فـإن «كل نتائج الاختبار حول رقائق الحبـوب هذه كانت سلبية، إلا أن المسـؤول التنفيـذي لم يهتم للأمر؛ لأنه كان مؤمنـاً بالفكرة». وطبعاً، غنـي عن الذكـر أن رقائق وشنغ ستارز قد لاقـت فشلاً محتماً عندما طرحت في الأسواق.

وفيمـا يخص اختبار الأفكار، يقول روبـرت ساتون Robert Sutton، أستاذ علوم الإدارة وهندستها في جامعة ستانفورد ومؤلف كتاب «أفكار غريبة ناجحة / Weird Ideas That Work» إنه على الشركات أن «تكون مستعدة لتقبل دحض أفكارها».

6- اختبر السياق أيضاً

لديـك فكرة عظيمــة، إلا أنك تتحــرى تماماً عن كيفية تــلاؤم منتجك ضمــن سياق الســوق الحــالي. عندما تقــوم باختبار الســوق عليك أن تطــرح، بحسب قول فولتــون سوري، الســؤال الآتي: هــل هناك نموذج سائــد من الصعب تغيــيره نسبياً؟ وهي تتذكر العمــل على اختراع أداة تحكم ألعاب بقبضتــين تقدم أداءً مدهشاً. ولكن ولدهشة مركز IDEO وزبائنــه، لم تحقق تلك الأداة نجاحــاً في الأسواق. ففي تلك المدة كانت الأداة المعروفــة باســم «جوي ستِك» هــي النموذج السائــد للعب ألعاب الفيديو، وببساطة لم تكــن هناك رغبة في السوق لتجريب شيء جديد. ولم تقــس إجراءات الاختبــار قابلية استعمال المنتــج في ظروف السوق الحــالي، وإنما قامت فقط بقياس الملحوظــات والمعلومات المتوافرة عن الأداء الفعلي للمنتج.

7- ابحث عن مستخدمين بسطاء

يقترح ساتون أنه عندما تفكر في اختبار نموذج أولي لمنتج ما، عليك أن تشــرك الأشخاص الذيــن لا يعرفون أي شيء عن ذلــك المنتج، بحسب قولــه: «إن الأشخاص الذين لا يملكون خبرة بمنتج مــا ولم يستخدموه قط، هم أفضل عادة في تقدير كيفية استخدامه وتقدير الوقت المطلوب لاستخدامــه». ويستشهــد ساتون ببحــث أجرته باميلا هنــدز Pamela Hinds، الأستــاذ المساعــد في العلــوم الإداريــة وهندستهــا في جامعــة

ستانفــورد، الذي بــيّن أن الأشخاص الذيــن لا يملكون أدنــى معرفة أو مجــرد معرفــة بسيطــة باستخــدام الهواتــف الخلوية، هــم أفضل من مصممــي الهواتف في تقديــر الوقت المطلوب لتعلّــم وظيفة جديدة من وظائف الهاتف.

8- إذا فشل كل شيء فاتبع حدسك

في النهايــة، إذا خرجــتَ من عملية اختبــار المنتج بنتائــج متناقضة أو غامضة، فَلْتكنْ ثقتك قوية بما تظن أنه الصواب بناءً على كل المعلومات المتوافــرة. ويتذكر ساتون قائلاً: «كنت أعمل في إحدى اللجان مع بروك بايــرز Brook Byers، مــن شركــة كلايــنر بيركنــز كوفيلد أنــد بايرز، وتحــدث عن تحقيق الفائدة عبر جز الأعشاب الضارة وسقاية الزهور. وعندما سألته كيف يمكنه تمييز الأعشاب الضارة من الزهور، أجابني أن علينــا في بعضــ الأحيان أن نخمّن ذلك، ونحــن لا نستطيع أن نسقي كل شــيء، لذلك علينا التركيز علــى القيام بعمل أشياء قليلة ولكن على نحو حسن، وتجاهلِ كل شيء آخر».

هل تساعد عملية تطوير إنتاجك الابتكار أم تعيقه؟

إريك مانكن Erick Mankin

في خريف 2004، أنتجت شركة دينجر Danger جهاز هيبتوب 2، وهو هاتف خلوي متقدم جداً. كان هذا الجهاز الذي بيع بـ 300 دولار يتمتع بشاشة ملونة وآلة تصوير ويعمل، بالإضافة إلى استخدامه هاتفاً، منفذاً للدخول إلى شبكة الإنترنت والبريد الإلكتروني، ويعمل كذلك منظماً شخصياً وجهازاً لإرسال الرسائل الفورية واستقبالها؛ وقد تحمّس مزوّدو الخدمات جداً للجهاز. لم تكشف دينجر، كونها شركة خاصة، عن أرقام مبيعاتها، إلا أن هناك اليوم ثمانية مزودين للخدمات اللاسلكية في ستة بلدان يعرضون جهاز هيبتوب 2. وقد بِيع الجهاز في الولايات المتحدة تحت اسم تي موبايل T‑Mobile.

إن نشوء جهاز هيبتوب الأول القابل للتطور (إذ إن هيبتوب 2 هو الجيل الأحدث للجهاز الأصلي) لم يتبع الممارسة الأفضل المتبعة لتطوير منتج مشترك، وهذا ما يستدعي تذكر مقاربة بوابة المراحل

للعمليـــة. تنتقـل المشروعات، تحت هذا الإطار، وفـق طريقة خطية من مرحلــة لعمليــة تطوير إلى أخــرى بعد المرور عبر بوابــة المراجعة، التي تقــوم بها الإدارة العليــا. وتسمح مراجعات البوابــة للمديرين بتصفية المشروعــات التــي تبــدو ذات جاذبيــة أقل بالنسبــة إلى الشركــة، وأن يركزوا على المشروعات التي تملك إمكانية أكبر للربح.

وعلــى الأغلب، لقــد أتى ذلك الجهــاز حصيلة عمليــة تصميم للمنتج أكثر مرونــة وتفاعلاً سمحت للمصممين على نحــو متكرر بجمع معلومات وملحوظات -بدلاً من الرد عليها- عن منتجهم في أثناء قيامهم بتطويره.

عندما تتبع الشركات عمليات بوابة المراحل على نحو كامل وحصري، فإنهــا تعرّض نفسها لخطــر تضييع فرص كبــيرة في الأسواق الجديدة الناشئــة أو التقنيات الحديثة. وبالفعل، عندما تؤسس على صيغة بوابة المراحل، فــإن مثل تلك الفرص تواجه عادة صعوبات في وقت باكر تبدأ مع بداية المرحلة الثانية من العملية، وذلك عندما يحاول فريق التطوير بناء حالة عمل لمنتجهم. من الصعب وضع تبرير مقنع للمنتج أو العملية عندما تكون السوق -حتى المنتج نفسه- غير محدد، كما كان الحال مع جهاز شركة دينجر «الهيبتوب».

نشوء جهاز «بينَت Peanut»

يصــف جو بريــت Joe Britt، وهو أحد مؤسسي شركــة دينجر والمسؤول التقنــي، تقــدُّم تطور الجهاز قائلاً في مقابلة أجريــت معه حديثاً: «لقد عملنــا على منتجنــا الأصلي الــذي سمينــاه) بينَت» في الأشهــر الستة

الأولى مــن عام 2000. كان الجهــاز مصمماً ليكون جهاز مساعد رقمي صغــير (PDA) ورخيص، يمكن وضعه في علّاقة المفاتيح. وكان موصولاً بالإنترنــت بفضل منصة صغيرة، وكان مختلفاً كلياً عن جهاز الهيبتوب الذي أنتج عام 2002».

أخــذت شركــة دينجر جهــاز بينــت إلى المستثمرين، الذيــن طلبوا مــن مصمميــه جعله لاسلكياً. ومــا إن أصبح كذلك حتــى اقترح أولئك المستثمــرون أن يكون لــه إمكانية اتصال من طرفــين تمكنه من إرسال معلومــات إلى الحاســوب، وكذلــك تلقــي معلومات منه. وقــد ساعدت إضافــة هــذه الخاصيــة مؤسســي دينجــر على تصــور توسعــات أكبر لإمكانيــات جهازهــم. ومن الواضــح أن منتج هيبتــوب الحالي لم يكن ليوجد لو أن مصمميه لم يعيدوا تسلسل عملية التكرار.

وقــد حسّنــت مقاربة بوابــة المرحلة عمليات تطويــر المنتج بجعل المشروعــات ممكنة التحقق بالنسبــة إلى المؤسسة، مع تقدمها عبر مختلف المراحل والبوابات من أجل الانطلاق، بعرض طريقة محكمة البنــاء للإدارة العليا كي تكون منخرطــة في العمل، وبتقديم طريقة منضبطة لكبــار المديرين للقيام بعملية التوجيــه –وهذا فاعل أكثر مــع المشروعات الموجهة نحو أسواق معينة محددة تماماً. إن العملية التــي وضــع في الأصل تصوراً لها البروفســور روبرت كوبر Robert Cooper، أستاذ في جامعة غربــي أونتاريو، وكما جرى توضيحه من قبــل معهــد كوبر لتطوير المنتج، تبــدو وكأنها «عمليــة بوابة المراحل لتطوير المنتج».

منذ أن شرح كوبر أول مرة هذه المقاربة في كتابه «الفوز مع المنتجات الجديدة: تسريع العملية من الفكرة إلى الإطلاق»، أصبحت عملية بوابة المراحل الطريقة الوحيدة التي تستخدمها الشركات الكبرى عند القدوم بمنتج جديد إلى السوق؛ لأنها، بوجه رئيس، تزيد من إنتاجية التطوير وتسرّع الوصول إلى السوق وتنقص من معدلات الهبوط.

تفصيل العملية بحسب المشروع

من الأفضل للشركات التي تواجه نشوء أسواق أو تقنيات حديثة أن تعمل وفق مقاربة أكثر تكراراً تبدو مثل «عملية تطوير منتج مكررة».

يعتمد نجاح عدد كبير من المنتجات الجديدة على إجراء القائمين بالتطوير حواراً مع سوقهم المنشودة -بعرض المنتج، ورصد مدى قبوله، ثم تعديله لجذب مزيد من الزبائن؛ وهذا هو جوهر مقاربة التكرار. على كل حال، فإن الأمر يأخذ وقتاً ويتطلّب درجة مقبولة من ثقافة الزبون والشركة -فضلاً على المرونة من جانب الشركة وفريق التطوير فيها- والاستعداد للاستماع والتجاوب مع ما تقوله السوق.

إن مقاربة التكرار أكثر فاعلية في إعطاء حلول ناجحة وصالحة للسوق عندما تكون الأسواق الجديدة في طور النشوء، ومع تزايد حاجات الزبون التي لم يُعبّر عنها بوضوح بعد؛ لأن وجود المنتج يؤثر في حاجة الزبون إلى المنتج. وفي الأسواق الحديثة، لا يعرف الزبائن على الأغلب أنهم بحاجة إلى منتج ما حتى يرونه معروضاً أو يجربونه بالمصادفة.

عملية البوابة - المرحلة لتطوير المنتج

مرحلة الاكتشاف

البوابة 1 — حجاب الفكرة

المرحلة 1 — تحديد المجال

البوابة 2 — الحجاب الثاني

المرحلة 2 — بناء حالة العمل

البوابة 3 — اذهب إلى التطوير

المرحلة 3 — التطوير

البوابة 4 — اذهب إلى الاختبار

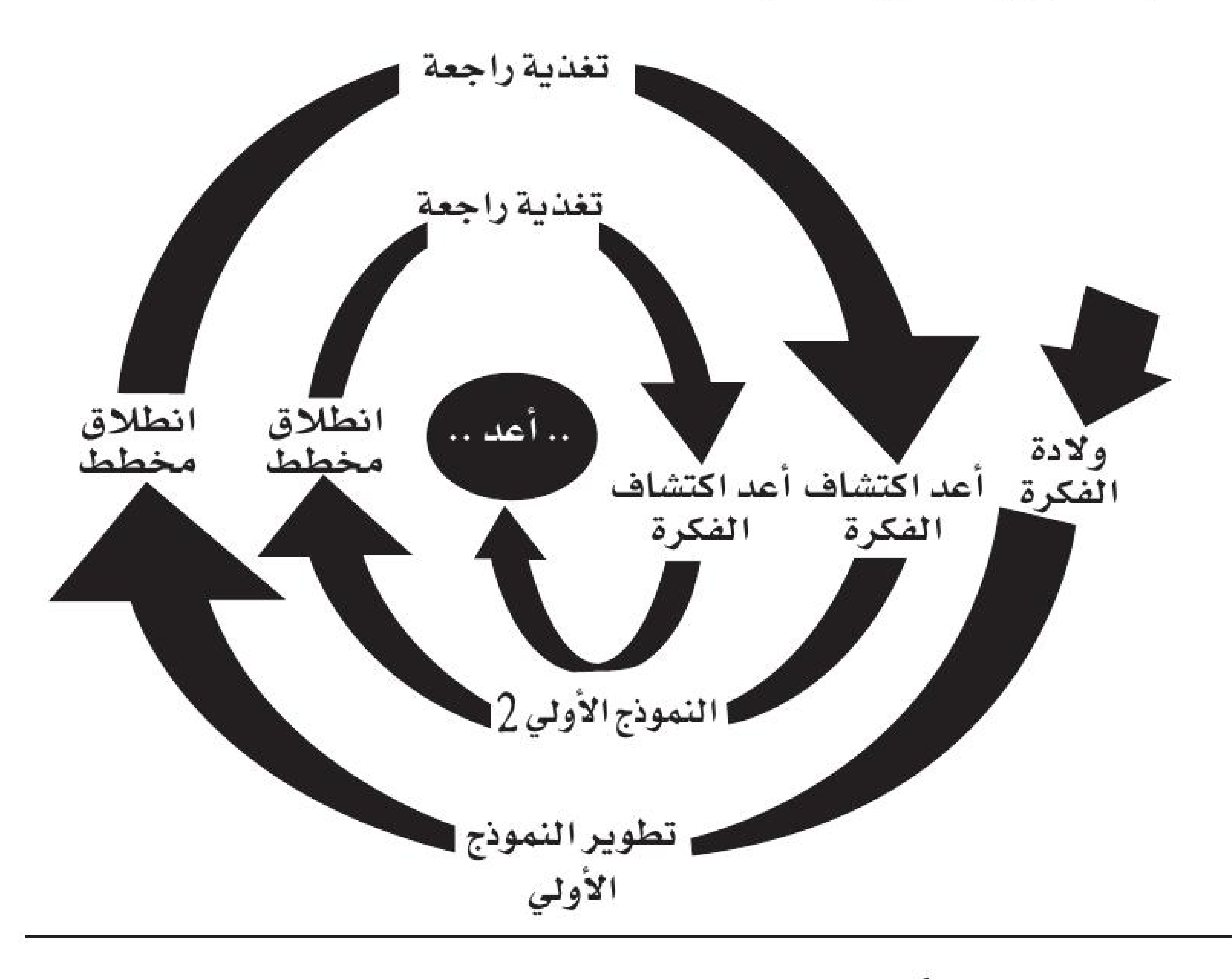
المرحلة 4 — الاختبار والصلاحية

البوابة 5 — اذهب إلى الانطلاق

المرحلة 5 — الانطلاق

المراجعة بعد الانطلاق

عملية تطوير منتج متكررة



وعندما يرون أن ما يبدونه من ملحوظات عن المنتج تحظى باهتمام المصنّع وأنه يعمل عليها من أجل تطوير منتجه، فإن ذلك من شأنه تعزيز رغبتهم في الحصول عليه.

هناك فائدة أخرى من استخدام مقاربة التكرار، إذ إن توافر معلومات عن السوق يساعد على تحديد أين ينبغي بالضبط أن تجري الجولة الآتية من التعديلات.

قد يشير التكرار إلى تغيير في الاستعمال.

لنمعن النظر في تجربة جيف هوكينز Jeff Hawkins ودونا دبنسكي Donna Dubinsky، مبتكرا منظم بالم Palm الإلكتروني. ربما تكون

أهــم رؤية لتطوير جهاز بالم قد أتت بعد أن فشل جهاز زومر Zoomer، وهو أحــد الأجهزة التي سبقتــه، في الأسواق. وباعتمــاد مقاربة تطوير متبادلــة ومتفاعلة قام منفذو بالم بتكليف مختصين لإجراء بحث حول الســوق؛ لفهم كيفيــة استخدام الزبائــن القلائل الذيــن اشتروا جهاز زومــر له فعلياً. وقد كشف البحث أن الذيــن اشتروه كانوا يتطلعون إلى جهاز يكون عمله مكملاً لعمل حواسيبهم الشخصية. وهكذا ولدت فكرة التزامن synchronization والشكل format التي استمرت بالهيمنة على سوق جهاز المساعد الرقمي الشخصي.

يمكن أن يؤدي التكرار إلى إحداث تغيير في الشكل.

عندمــا أطلقت شارب جهاز منظم ويزارد Wizard Organizer في عام 1988، كانت لوحة مفاتيح الجهاز في ذلك الحين مرتبة بحسب الترتيب الأبجدي بحيث كان الحرف A في الزاوية العلوية اليسارية والحرف Z علــى يمين السطر السفلي. وسرعان مــا أوضح الزبائن أنهم يفضلون ترتيبــاً للأحرف بحسب نظام QWERTY الحالي، فأتت نسخة جهاز شارب الآتية، وفق هذا الترتيب، وحققت نجاحاً أكبر.

قد يساعد التكرار الشركة على تطوير سوق لمنتجها وبنائها:

قبــل منتصــف تسعينيات القرن الماضــي، كانت ســوق الأدوية المضادة للاكتئــاب في اليابان صغــيرة، وكانت ثقافة البــلاد تنظر إلى الاكتئاب على أنه شكل من أشكال العجز الذي لا يمكن علاجه إلا في المستشفى.

اعتمدت إيلي ليلي Eli Lilly، التي صنعت البروزاك Prozac (الدواء الرائد في فئة الأدوية المضادة للاكتئاب، الذي جرى إطلاقه في الولايات المتحدة عام 1988) على مقاربة البوابة/المرحلة عندما درست إمكانية تقديم عقار بروزاك لليابان بعد مدة قصيرة من تقديمه في الولايات المتحدة. قررت ليلي عدم دخول السوق اليابانية؛ بسبب عدم وجود حاجة صريحة من الزبائن. وأي شركة أخرى تعتمد على مقاربة المراحل كانت ستصل إلى النتيجة نفسها.

مع ذلك، كانت هناك مؤشرات واضحة أن الحاجة كانت موجودة بالفعل، على الرغم من عدم ملاحظتها وعدم تطورها. فقد ارتفعت نسبة حالات الانتحار، على سبيل المثال، في اليابان بمقدار الضعف تقريباً عنها في الولايات المتحدة، مما كان مؤشراً واضحاً على أن الاكتئاب كان مشكلة حقيقية فيها. إلا أن تطور سوق مضادات الاكتئاب في اليابان كان يتطلّب حملات تثقيفية متكررة تستهدف كلاً من المرضى والأطباء، على أن يجري بناء كل تكرار على الجهود التي سبقته.

أول الأمر، ظهر التزام الشركة بطرح مضادات الاكتئاب في السوق. رأى إكيرو كيتاساتو Ichiro Kitasato، رئيس شركة ميجي سيكا كايشا Meiji Seika Kaisha التي مقرها في طوكيو، في ذلك فرصة لربط الشركة بشركة سولفاي Solvay البلجيكية العملاقة للصناعات الدوائية والكيميائية بالإضافة إلى شريكتها فوجيساوا Fujisawa للصناعات الدوائية؛ من أجل تسويق عقار لوفوكس Luvox المضاد للاكتئاب في أواخر الثمانينيات. وقد صرح لصحيفة) وول ستريت»

قائـلاً: «قـال العاملـون في الشركة: إن عـدد المرضى قليـل في اليابان، إلا أننـي تطلّعت إلى الولايات المتحدة وأوروبـا... وفكرت أنها [اليابان] بالتأكيد سوق كبيرة».

بعـد الالتزام، جاءت ضـربة حـظ سـاعدت على المبـادرة بتثقيف الزبـون. في عـام 1996، بثت إحدى شـبكات التلفـاز اليابانية برنامجاً وثائقيـاً في وقـت الذروة عـن أدوية مضـادات الاكتئـاب. وبعد العرض اتصل 2000 مشاهد يشكرون الشبكة لعرض هذا الموضوع على العلن.

استمر تثقيف المرضى اليابانيين بنشاطات تطور السوق التي أعادت وضـع مرض الاكتئـاب ضمن خانة الأمراضـ الشائعة نسبيـاً والقابلة للعـلاج. وفي عام 1999، ابتكرت ميجي سيـكا وشركاؤها حملة إعلانية في اليابان طرحت إمكانية إصابة الروح الإنسانية بالبرد (كانت العبارة باليابانيـة: kokoro no kaze). كانت الفكرة مـن هذه العبارة بسيطة، إذا كنت تأخذ دواءً للتخلص من أعراض الرشح، فعليك كذلك أن تأخذ شيئاً عندما تشعر بأنك مكتئب.

بعـد ذلك، انتقل تطور السوق من الإعلانات إلى الإنترنت، حيث يمكن للزبائـن المحتملـين إيجـاد مقالات عـن موضـوع الاكتئـاب والفوائد التي تقدمهـا تلـك الأدوية لعلاجه. وقـد تزايد حجم الجهـود المبذولة لتثقيف السـوق، وتعزز ذلك بالتغطيـة الصحفية الكبيرة للمرضـ والتحدث عنه علناً.

كنتيجـة لذلك، حـدث، في أثناء السنـوات العشـر الماضية، تغيّر

جـذري في نظرة الشعـب الياباني إلى هذا الموضـوع. ومع هذا التغيّر أخـذت سوق مضادات الاكتئاب في اليابـان تكبر بسرعة. فعلى سبيل المثـال، أطلقت شركة غلاكسو-سميثكلايـن عقار باكسيل في اليابان في شهـر كانـون الأول/ديسمـبر 2000، وبلغت المبيعـات 96.5 مليون دولار في عـام 2001. أمـا مبيعات لوڤوكس وديبرومـل -الاسم الذي بيع تحته عقار لوڤوكس من قبل فوجيساوا، شريك ميجي التسويقي- فقد بلغت نحـو 116.5 مليون دولار عام 2002. وفي عام 2003، أعلنت غلاكسـو عن نمو مبيعات عقـار باكسيل العالميـة بنسبة 27% بفضل تزايد المبيعات الكبير في اليابان.

في تلك الأثناء، كانت ليلي، زعيمة السوق العالمي للأدوية المضادة للاكتئـاب، قادرة فقـط على إطلاق بـروزاك في اليابان بحلول عام 2004، وتتعـثر خلـف الشـركات الأخـرى المنافسـة لهـا في السوق. وهكـذا فإن قرار الشركـة بالبقاء بعيدة عن سـوق اليابان في أوائل التسعينيـات، الذي بدا صائباً من منظور عملية بوابة المراحل، أثبت أنه قرار باهظ الثمن.

كن منفتحاً على الاحتمالات كافة

في بعض الأحوال، قد تكتشف الشركات التي تركز على خدمة الأسواق الموجـودة أو الناشئـة أنهـا تنقصهـا أفضـل التقنيات اللازمـة لتلبية متطلبات تطوير منتجها. وعلى نحـو متزايد، أصبحت حلول المشكلات الفنية متاحة للشـراء؛ وهذا عادة بسعر أقل من كلفة التطوير الداخلي

لمثل تلـك الحلول. وفيما يخص ذلك، أفـاد البروفسور هنري تشزبروغ Henry Chesbrough، الأستـاذ في جامعة كاليفورنيا، كلية هاس لإدارة الأعمـال، بيركلـي، أن الشـركات التـي تسير وفـق عملية تتبـع للفكرة -غالباً عبر الإنترنت- تتوقع أن تتلقى نحو عشرة عروض عالية الجودة في المتوسـط، وفي بعض الحـالات قد تحصل على عـدد أكبر كثيراً من العروض قد يصل إلى 40 عرضاً.

لسـوء الحظ، لا تعرف معظم الشـركات متى وكيف تبحث خارج حدودهـا لإيجاد تلك الحلول، ثم إنها، بالإضافة إلى ذلك، لا تعرف بالضبط ما الـذي تبحث عنه. إن عملية بوابة المراحل، مع تركيزها علـى الانتقال السريع من بوابـة إلى أخرى، ليست مصممة لتشجيع الشـركات علـى البحث الخارجـي. ومن جهـة أخـرى، لأن مقاربة التكرار تقـود المشروع باتجاه اكتشاف السـوق، فإنها كثيراً ما تقود إلى البحث عن حلول فنيـة موجودة. على سبيل المثال، عندما كانت شركـة دينجر تعمل على صنع جهـاز بينَت اللاسلكي، اعتمدت على تقنيـة خاصـة بالراديو تسمـى دارك DARC) Data Audio Radio Channel) التي أتت من شركة يابانية، وهي تستخدم لبث معلومات يتلقاها الجهاز.

أصبـح البحـث عن حلول فنية موجـودة أسهل أكـثر فأكثر. وهناك اليوم عـدة شركات جديدة، مثـل نداينسيغمـا NineSigma وإنوسنتيف Innocentive، تعمل على الربط بين المشكلات الفنية والحلول المناسبة. فشركة إنوسنتيف مثلاً تدمـج عمل علماء البيولوجيا والكيمياء لخدمة

الشركات الباحثة عن حلول معينة.

اجعل عمليتك تتناسب مع منتجك، لا العكس

في عـام 1962، نشر المؤرخ المعـروف ألفرد د. تشاندلر الابن Alfred D. Chandler Jr. كتـاب «إستراتيجية وبناء: فصول حول تاريخ المشروعات الصناعيـة الأمريكية»، وفيـه مراجعة تاريخية للعلاقـات المتبادلة بين إستراتيجيـة العمـل وتنظيمه. وقـد زكّى في كتابـه ذاك علاقة تراتبية واضحـة بين اثنـين: البنـاء كخـادم للإستراتيجية. وقـد توصل بحث تشاندلـر إلى أن بنيـة العمـل تعمـل كعائـق أمام نجاح عـدد كبير من المنتجات بدلاً من العمل كمساعد على تحقيق ذلك النجاح.

اليـوم، تلعب عمليـات تطوير المنتـج في شركات عديـدة دور المعيق -ويعـود ذلك على نحو كبـير للقبول الأعمى لممارسـات صناعية- بدل أن تكـون دافعـاً لنجـاح منتجات جديـدة متعددة، لكي تحقـق النجاح علـى الشركات أن تجعل عمليات تطوير منتجاتهـا تتناسب مع حاجات مفاهيم منتجاتها لا العكس.

الابتكار الكاسح هدف متحرك

سكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

هنـاك قول قديم مأثور يشير إلى واحدة مـن التحديات الأساسية التي تواجـه المبتكرين، ألا وهو: «من السهل تحديـد الروّاد؛ إنهم الأشخاص المصابـين بسهـام في ظهورهم». فمـن حين إلى آخر نجـد شخصاً، أو شركـة، يشق الطريق ليؤسس سوقاً، ولكنه يواجه هجوماً عنيفاً من قبل منافسيه غير المستعدين للمجازفة بموقع الريادة.

كثـيراً مـا يتكرر هذا المشهد مـرة بعد أخرى في ساحـة العمل. قبل عقـد من الزمان، ابتكرت شركة نتسكيب Netscape سوق المتصفح قبل أن تنشـره مايكروسوفت على نطاق واسع. ترك توم سيبل Tom Siebel شركـة أوراكل Oracle في عـام 1993 ليؤسس شركتـه المعروفة باسمه، شركة سيبل سيستمز Siebel Systems، التي كانت تبيع برمجيات CRM (سوفت وير) حول إدارة علاقات الزبائن التي حسّنت القدرة في مجال العمـل علـى إدارة برامح المبيعات. لقـد فات شركة برامـج الحاسوب

العملاقـة ساب SAP سـوق برمجيات CRM فدخلته متأخـرة، إلا أنها تمكنـت من التغلب على سيبـل سيستمز لتصبح زعيمـة هذا الصنف. في الواقـع، أخـذت سيبل تشعر بوخز السهام، فقـد انخفضت مبيعاتها بنسبة 94% بين عامي 2000 و 2003.

مـن الغريـب أن تلقى شركـة تيفو المصـير نفسه الـذي جعل جهاز الفيديو الرقمي الجديـد (DVR)، الذي اخترعته، يواجه التحديات مع ملايين المستخدمين عبر استمرارها في السعي إلى التطوير.

كيـف يمكن لانطلاقة قوية أن تنتهي بطعـن سهام في الظهر؟ إن الداخلـين الجدد الذين يسلكون طريقـاً يؤدي إلى حدوث تشويش في حقـل من حقول الصناعة -محققين نمـواً عبر تحقيق فوائد جديدة محورهـا البساطـة وتحقيـق الغرض والتـلاؤم مع حاجـات الزبون بأسعـار منخفضة- بإمكانهم تجنب تلقـي طعنات في الظهر والتألق في سكـة جديدة. ولكن في بعض الأحيـان، لا ينتهي الأمر بالشركات التي يبدو أنهـا تسير وفق إستراتيجية الاختراق أنها ستطيح بالكبار وتعيد صياغة وجه الصناعة.

عندما لا تقود البدايات الكاسحة إلى نهايات كاسحة

عندمـا تتبـع الشـركات خطاً يشذ عما هـو سائد من أجـل مصلحتها، فإنهـا تكون قادرة على تقـديم ابتكارات ثورية تحقق نمواً وتعيد صياغة شكل الصناعة. ويبدأ النموذج عادة عندما لا يشعر أصحاب الصناعة

أو الكبــار فيها بوجــود دخلاء، ولا يشعرون بالنمو الــذي يحققه هؤلاء، ويتابعون عملهم غير آبهين بغزوات الدخلاء الجدد على مجالهم، الأمر الــذي يؤدي إلى هــروب الكبار بدلاً مــن المواجهــة. وفي نهاية المطاف، يتحــول الأمر إلى تغلّب الدخلاء علــى الكبار. ولكن عندما لا يتلاءم أي شــيء مع هذا النموذج –عندما يهتم الدخيــل بالسوق الأولي، وعندما تدفــع اقتصاديات الصناعة الكبار فيهــا إلى المواجهة بدلاً من الهرب، أو عندمــا يقوم الداخل الجديد باتخاذ خيارات تحد من السمة الثورية الكاسحــة لعملــه– فإن الشركات التــي كانت مؤهلة للنجــاح ستتراجع فجأة من دون سابق إنذار.

يرى أصحاب الأعمال أن الابتكار يدعم العمل

لأن الذيــن يحدثــون تشويشــاً أو يقدمــون ابتــكاراً ثورياً يكونــون عادة صغــاراً، ويتمتعون بالفطنة والحيوية، وهم غالبــاً ما يرصدون الفرص قبــل الكبار. على كل حال، يتحتم على الداخلين الجدد الانتباه أن عدم إبــداء الكبار الاهتمام أو الانتباه لا يعني بالضرورة أنه يمكن اختراقهم بسهولــة. إذا قــدم الوافــد الجديد ابتــكاراً يقدم دعمــاً للعمل في نظر المنافســين الأقوياء، فإنه ما إن يثبت وجــود سوقه حتى يتحرك صاحب العمل بكل موارده لرد الهجوم.

خــير مثال على هذه الحالة هما شركتا سيبل وتيڤو. لقد تحركت سيبل على نحو أســرع من ساب لتقديم صناعة برنامج CRM. على كل حــال، مــن وجهة نظر ســاب، فإن هــذا البرنامج يمثــل ابتكاراً

يعـزز أداء برنامج سـاب لتخطيط موارد المشروعـات الذي يساعد على إدارة الأمور مثل العمليـات الخاصة بالتصنيع وما شابه ذلك. لقـد كان زبائن ساب الأكثر أهميـة بحاجة إلى امتلاك القدرة على تحسـين جهود مبيعاتهم أيضاً. شـقّ برنامج CRM طريقه بسلاسة إلى سـوق برامج ساب الريادي، وقد سمحـت قدرة ساب على ربط عمليـات CRM بالعمليـات الأخـرى الموجودة ضمـن برنامجها لها بتقديم منتج أفضل مما سمحت به قدرة سيبل.

وعلى نحو مشابه، خرجت تيڤو بفكرة مبتكرة جداً سمحت لها بإنتاج برنامج/سوفت ويـر يسمح للناس بتسجيل عروض رقمياً ومشاهدتها كلمـا أرادوا ذلك. في الواقـع، لقد صنع هذا البرنامـج سوقاً كاملة له. علـى كل حـال، يبدو أن تقنية الـ DVR تدعم إلى حـد بعيد عدداً كبيراً من لاعبي هذه الصناعة.

عندمـا علمت شـركات الكيبل (لبـث محطات التلفـزة الفضائية) أن الزبائـن يرغبـون برؤية أي شيء يريدونـه في الوقت الذي يريدونه، بـدأت بتجربة طرق تمكنهم من تقديم خدمات منافسة. وقد طلبوا من مصنّعي أجهزة فك التشفير، مثل موتورولا وساينتيفيك أتلانتا، إدخال وظيفـة الــ DVR في علـب الكيبـل. ولأن مصنّعي أجهزة فـك التشفير وشـركات الكيبل يسيطرون على صلات الوصل بالزبون، فإنهم قادرون على ربط مختلف الحلول ببعضها بعضاً، الأمر الذي ليس بمقدور لاعب متخصص مثل تيڤو القيام به.

وهكـذا، بـدلاً من أن تستحـوذ تيڤو على السـوق لنفسها، وجدت نفسهـا مرغمة على صد الهجمات التي تتعرض لها من قبل لاعبين متسلحـين بتمويـل جيـد، ويمتلكـون الدافـع القـوي الـذي يغريهم بالاستيـلاء على القيمة التي صنعتها هي أصلاً. ترد اليوم تيڤو على ذلـك ببنـاء تيارات دخل جديـدة. وبرغم أن عملها هـذا قد يصيب قـدراً لا بأس به من النجاح، إلا أنها تنفق اليوم مبالغ طائلة للابتعاد عن السوق الذي أوجدته بنفسها.

بنية الصناعة تجعل المواجهة، لا الهرب، أمراً طبيعياً

عندمـا لا يجـد الكبار ما يدفعهـم إلى الهـروب، فإن الانقـلاب الذي سيحـدث سيكون صعباً أكـثر فأكثر. فإذا كانـت تنقصهم القدرة على رفع السوق أو لا يملكون الدافع لترك جانب السوق الذي يتسم بانخفاض السعر، فإنهـم يؤثرون المواجهة عندما يشعرون بأي تهديد. وينجم عن هـذا الصراع معارك ضارية حول حصـة السوق، تكون جائزة المنتصر فيها فساد عمله.

كيف يقوّي عدم التماثل اكتساح الأسواق:

علينا أن نفهم كيف يساعدنا العمل الانقلابي (التخريبي) على معرفة أي المبادرات هي تخريبية بحق، وأيها يبدو أنه يسير بذلك الاتجاه، على وجه التحديد. إن مفاتيح اكتساح السوق هي عدم التماثل -أي عندما تقوم شركة بعمل لا يرغب منافسوها بالقيام به أو لا يملكون القدرة على القيام به. يتّبع العمل الكاسح عادة عملية مؤلفة من ثلاث خطوات:

1. يدخل المكتسحون سوقاً لا يهتم الكبار به. ويستهدفون إما منطقة الأسعار المنخفضة من السوق الموجودة، ليصلوا إلى الزبائن البعيدين عبر عروض موجودة (كالبيع بالتجزئة بأسعار مخفضة)، أو يفتحون أسواقاً جديدة عبر اختراق المجال غير الاستهلاكي (كالحواسيب الشخصية). نموذجياً، يفتقر الكبار إلى الزخم الذي يدفعهم للسعي وراء السوق الذي يرغب الدخلاء الجدد بخدمته، أو للدفاع عن ذلك السوق، وذلك لأن زبائنه هم الأقل تحقيقاً للربح بالنسبة إليهم، أو أن السوق نفسه يبدو لهم ثانوياً وغير مهم. وهكذا يتجاهل الكبار التطورات التخريبية التي ستنقلب عليهم أو يخرجون كلية من الأسواق التي يستهدفها الدخلاء الجدد. وهذا الحافز لتحقيق عدم تماثل يعمل كدرع يحمي الدخيل في أيامه الأولى.

2. يزدهر الدخلاء الجدد مع هروب الكبار. عندما يتمكن الداخلون الجدد من تحسين منتجهم أو خدمتهم، فإنهم يبدؤون بشق طريقهم في صفوف السوق المتقدمة حيث الزبائن الأكثر تطلباً. وعندما يشعر الكبار بالتهديد الذي يتربص بهم، فإن الدافع الطبيعي الذي يحركهم هو الهروب بدلاً من المواجهة. ويتوضّح الصراع على نحو جلي بين زبائن الكبار الذين هم الأقل تطلباً، إذ إنهم ينجذبون إلى أسعار الداخلين الجدد المنخفضة أو عروضهم (لا الأداء الفائق عادة) المباشرة نسبياً. في هذه المرحلة، يواجه الكبار خيار الاستثمار للدفاع عن عملهم حتى الأقل ربحاً منه، أو أن يستثمروا ما لديهم لتقديم منتجات أفضل تسمح لهم بتقاضي أسعار أعلى من الزبائن الأكثر تطلباً الموجودين في جانب الأسعار المرتفعة من السوق. ويميل التوجه العام إلى ترك الأعمال التي تقع في جانب الأسعار المنخفضة بحثاً عن أعمال وفرص تدر أرباحاً أكبر. ومرة أخرى، يكون لدى المهاجم المخرّب دافع يتمثل بالرغبة بعدم التماثل مع الكبار ما دام أن، في هذه المرحلة، حتى الزبائن الأقل تطلباً لجودة الأداء يبدون مغريين جداً في السوق الموجودة.

3. يصل الكبار إلى السقف. إن التحليق إلى الجانب المرتفع من السوق، الذي تحدثنا عنه آنفاً لا يمكن أن يستمر إلى الأبد. ومع تزايد عدد الزبائن المغادرين الصفوف العليا من السوق أكثر فأكثر، يصبح من الواضح أن على الكبار أن يصدوا الهجوم.

علـى كل حـال، فإنهم عندمـا يدركـون ذلك يكـون الوقت قد تأخر كثيراً. أما الداخلـون الذين اختبؤوا خلف درع الرغبة بعدم التماثل، فقـد كان أمامهم وقت كاف لتطوير المهارات الفريـدة المطلوبة، لتقـديم فوائد جديدة متعلقـة بالبساطة والتناسـب مـع حاجـات الزبـون وانخفاض الأسعـار. وهم يصوغون علاقـات بمجموعة جديدة مـن الشركات؛ لدعم نموذج عملهم الكاسح الجديد.

إن مهـارات الكبـار التي تمثل قوى في سوقهـم لا تساعدهم على التجـاوب بفاعلية مع محـاولات اختراق عملهـم. ومع انتقال اللعبـة إلى الطـرف الـذي يتحكـم بـه المخترقـون، يغدو من الصعـب علـى الكبـار التجاوب علـى الإطـلاق؛ لأن الدخلاء الجدد يقومون بالضبط بما لا يستطيع أولئك القيام به.

المثـال الأوضـح على هذا الأمر هي صناعة خطـوط الطيران، حيث دخلـت خطـوط طـيران ذات أسعـار مخفضة مثل جـت بلـو إيرلاينز JetBlue Airlines، وإي تـي إي إيرلاينـز ATA Airlines ساحة الأسعار المخفضة من الصناعـة، ولكنها صادفت ردود فعل عنيفة من قبل كبار الصناعة، مثـل أميريكان إيرلاينز American Airlines، ودلتا إيرلاينز Delta Air Lines، الذيـن لا يملكـون القدرة على رفـع أسعار السوق ولا الدافعَ لتركها منخفضة.

هل تحب شركات الطليعة تقـديم خدمات من الدرجة الأولى تسمح لهـم بالوصول بالأسعار إلى أعلى مستويـات السوق؟ طبعاً. هناك عدة

أبعاد يكون عبرها الزبائن مستعدين تماماً لدفع أسعار استثنائية، مقابل رحلات أقصر أو ضمان الوصول في الوقت تماماً على سبيل المثال. على كل حال، لا تملك شركات الطيران قدرة على ضمان تلك الأمور لرفع السوق.

هل تمتلك الشركات الكبرى الدافع كي تضم تحت جناحها الزبائن الأقل تطلباً، الذين يرغبون بالحصول على الخدمة المطلوبة بأقل سعر ممكن؟ بالكاد. إن إدارة خط طيران أمر غاية في التعقيد ومحفوف بالمخاطر بما يتعلق بالأسعار العالية الثابتة. يسيّر المزودون الكبار رحلات طيران تكلّف مئات الملايين من الدولارات، ولديهم عشرات الألوف من المستخدمين، الذين يراقبون بنية رحلاتهم البعيدة. وبالرغم من أسعارهم المرتفعة، فإن الكلفة الزائدة لراكب إضافي تكون بسيطة. لذلك تندفع شركات الطيران لتوزيع الأسعار الثابتة على أكبر عدد ممكن من الركاب. وهي تفضل قبول راكب يدفع مبلغاً بسيطاً بدلاً من أن تطير الطائرة وفيها مقعد واحد شاغر.

وهكذا، مع أن مخفضي الأسعار لديهم بنية أسعار تسمح لهم بتحقيق ربح من الأسعار المنخفضة، فإنهم عندما بدؤوا بأخذ الزبائن من الشركات الكبرى الموجودة، لم يكن أمام هذه الشركات إلا أن ترد هجومهم وتقاتل. وحقيقة أن شركات الطيران تستطيع على نحو ديناميكي تعديل سعر مقعد فردي أمر يزودهم بتكتيك فاعل للرد. عندما بدأت شركة جت بلو بتشغيل رحلات من بوسطن إلى أوكلاند

التخريب خيار إستراتيجي. تستطيع الشركات اتّباع إستراتيجية تخريبية، أو أن تصوغ طرقاً تسمح للكبار بالاستفادة.

وكاليفورنيا وأورلاندو وفلوريدا، فإن شركة أميريكان إيرلاينز ردت عليها مباشرة بعرض بطاقات طيران مجانية على الركاب الذين يطيرون رحلتين على الخط نفسه إلى أي وجهة تصل إليها شركة أميريكان. وعندما حاولت جت بلو أن تقتحم محور شركة دلتا في أتلانتا، خفّضت دلتا الأسعار، وأضافت المزيد من الرحلات بنسبة 50%، مبعدة بذلك جت بلو عن السوق.

يشير الناس عادة إلى نجاح شركة ساوث ويست إيرلاينز المستمر على مدى 33 عاماً كمثال على عكس ذلك. إن القدْر الأكبر من نجاحها لم تحققه من التناطح مع الكبار، بل اختارت بدلاً من ذلك تشغيل رحلات من نقطة إلى أخرى بين مطارات الدرجة الثانية في مدن مثل بروڤيدنس وبالتيمور. ولأنها لم تهاجم الكبار مباشرة، تمكنت هذه الشركة من النجاح والازدهار مدة 33 سنة من دون أن تجلب على نفسها أي ردود فعل مزعجة.

عموماً، يتحمس الكبار للمواجهة لا الهروب عندما تكون عندهم نفقات هائلة بحاجة إلى أن يستردوها، عبر توزيعها على عدد كبير من المستخدمين، وتكون الكلفة الهامشية لخدمة راكب إضافي قليلة.

يتّخذ الداخلون الجدد خيارات تقلل من الطبيعة الكاسحة لنماذج عملهم

إحداث تغيير كاسح أمر يمثل خياراً إستراتيجياً. قد تختار الشركات اتباع إستراتيجية اكتساح السوق، أو أن تقلل الفرص التي يحدِثون بها انقلاباً على الكبار بصياغة إستراتيجيتهم بطريقة تجعل من السهل على الكبار الاستفادة من عملهم.

على سبيل المثال، تمتلك خطوط الطيران الإقليمية، التي تشغّل رحلات من مطارات داخلية في مدن خارج نطاق خطوط شركات الطيران الكبرى والتي لا ترغب بخدمتها، طاقة كاسحة كبرى. ولديهم نموذج عمل بأسعار مخفضة أكثر من الشركات التقليدية. على كل حال، لقد اختارت خطوط الطيران الإقليمية في أنحاء العالم أن تكمّل عمل المزودين الكبار بدلاً من إحداث انقلاب عليه وإفساده. وتحديداً، لقد اتّبعوا إستراتيجية ضخ زبائن في الشبكات المركزية الموجودة (المطارات المركزية) بدلاً من عمل شبكات مكمّلة.

في عام 2002، كانت أكثر من 60% من رحلات الشركات الإقليمية المحلية قد صُبّت في البنية التحتية المركزية لخطوط الطيران الكبرى. وللتلاؤم مع الشبكات الموجودة، كان على الشركات الإقليمية أن تكمّل عمل الشركات الكبرى عبر التشارك في البوابات واستخدام اتفاقيات حصة الرمز (code share) للسماح للزبون بشراء بطاقة من عدة مشغّلين في آن واحد. وبدلاً من أن تبدو كأنها تحمل تهديداً محتملاً للكبار، أصبحت تمثّل شريكاً لهم.

علــى العمــوم، على الشــركات التــي تتخــذ لنفسها موضعــاً ضمن شبــكات قيمة موجودة -المجموعة التي تتألــف من الكبار ومن المورّدين لهم وقنوات التصريف والشــركاء- أن تكيّف إستراتيجيتها للتوافق مع الأهــداف العامة لشبكة القيمة ونمــاذج العمل. يخفف هذا التوافق من إمكانيــة تخريبها لعمل الكبار، ويزيد فرص اكتشاف الكبار وجودَ قيمة في اختيار الإستراتيجية الجديدة.

مع تزايــد نمو الشــركات الإقليمية أصبح لــدى المشغلين الموجودين دافعاً أكبر لالتقاط حصة من ذلك الازدهار. اشترت شركة دلتا شركة كومير Comair في أواخر عام 1999، وهي تمتلك أيضاً خطوط أتلانتيك ساوث إيست. وتمتلك شركة أميريكان شركة أميريكان إيغل American Eagle، التــي تمتلــك بدورهــا إكزيكيوتيــف إيرلاينــز (Executive) وفلاغشيــب إيرلاينــز (Flagship) وسيمونــز إيرلاينــز (Simmons) ووينغــز ويست إيرلاينــز (Wings West). أمــا إكسبريس جت هولدنغز Express Jet Holdings (التــي تطير تحت اسم كونتيننتال إكسبريس) فقــد كانت من قبل مملوكة كلها من قبل كونتيننتال -تمتلك كونتيننتال 53% من أسهمها. إنّ الشركات الإقليمية، باختيارها اتباع إستراتيجية مكمّلــة، قد زادت من فرص بقائها، إلا أنها قللت مــن فرص إفسادها عملَ المزودين الكبار الموجودين.

هــذا النمط مــن التفكير يمكن أن يساعد على اقــتراح ما على جت بلــو القيام به لزيادة فرصــ استمرارها بتحقيق ازدهــار ثوري. فعليها أن تنافســ في مواجهــة عدم الاستهــلاك، وأن تفتح خطــوط طيران لا

يجدها اللاعبون الكبار مربحة. وعليها أيضاً أن تسعى إلى تقليل نقاط التداخل مع شبكات القيمة الخاصة بالكبار. ولحسن حظ المستثمرين في جت بلو، بدا أنها فعلاً تسير في ذلك الاتجاه. ففي عام 2003، أعلنت عن خطتها لشراء عدد كبير من الطائرات النفاثة المحلية. فإذا ما استخدمت هذه الطائرات كي تكوّن شبكة وطنية فعلية لا تتدخل بشبكات عمل الشركات الكبرى، فإن بمقدورها تطوير إستراتيجية تحظى بفرصة كبيرة للنجاح.

نهاية الاختراق السعيدة

عادة لا تنتهي كل القصص التي تبدأ بفصل اختراق تخريبي نهاية سعيدة. لذا، علينا الإمعان جيداً في الظروف الخاصة لنعرف ما إذا كانت الشركة التي تسير على طريق تحقيق ثروة بابتكار كاسح ستنجح، أم أنها ستسقط بفعل كمين يُنصب لها على الطريق. ولنسأل: هل كان الابتكار يؤازر المنافسين الأقوياء؟ وعلينا تحري ما إذا كانت ظروف الصناعة تسمح للكبار بالهروب بدلاً من الصمود والقتال عندما يواجهون أي تهديد. وعلينا الإمعان جيداً في الخيارات التي يتخذها الداخلون الجدد عندما يقومون بصياغة إستراتيجيتهم وتطويرها لضمان أنهم يحتضنون، لا يلغون، حدودهم الكاسحة.

هل تقرأ الإشارات الصحيحة؟

كلايتون م. كريستنسن Clayton M. Christensen

وسكوت د. أنطوني Scott D. Anthony

نتخذ جميعاً يومياً عدداً لا يحصى من القرارات، بناءً على ما نظنه حول ما سيحمله المستقبل لنا، وبعض هذه القرارات قد تكون ممتلئة بالمخاطر. يشتري المستثمرون البضائع من الشركات التي تبدو دائماً مستعدة للانطلاق، ويقدم المحللون تقاريرهم التي تتوقع الاتجاهات الصناعية، ويقدم المستشارون توصياتهم لزبائنهم.

يكمن التحدي، على نحو طبيعي، في أن المستقبل لا يأتي كما هو متوقع. فنجد فجأة بعض الشركات الواعدة وقد انتهت من دون سابق إنذار، وتوقعات أحد المحللين تثبت كونها خاطئة 100%، وتوصيات بعض الخبراء تقود عملاءهم في الاتجاه الخطأ. إن توقع المستقبل بمنزلة محاولة محبطة. وهذا ينطبق أكثر ما ينطبق على الصناعات المتقلبة، مثل صناعة الاتصالات السلكية واللاسلكية في الولايات المتحدة.

لنمعن في النمط الذي سارت عليه الابتكارات في مجال الاتصالات في العقد الماضي. أفرز التحرر من القيود والأنظمة عام 1996 موجة عارمة من الضجة الإعلانية والإثارة، ولكن مع ذلك لم تقدم معظم الشركات والتقنيات الموجودة في أواخر التسعينيات إلا القليل من التغيير الحقيقي. ومع اضمحلال تلك الضجة، سرعان ما أخذت الشركات والتقنيات القادرة على عمل تغيير فعلي في هذا المجال بالظهور رويداً رويداً.

يدل ذلك النمط على واحد من أبرز التحديات التي تواجه الأشخاص الذين يتوقعون الاتجاهات والنزعات المستقبلية، ألا وهو تقرير ما إذا كان الابتكار الملفت قادراً بالفعل على تغيير الصناعة أو المجال. خذ، على سبيل المثال، هذه التطورات الصناعية الثلاثة في السنوات الأخيرة:

1. نشوء تقنية سكايب Skype، وهي مزود خدمات هاتفية مجانية على الإنترنت ابتكرها الثنائي اللذان ابتكرا كازا Kazaa (برنامج/سوفت وير تبادل الملفات الذي يسمح للناس بالتشارك في سماع الموسيقى عبر الإنترنت).

2. إعلان أسطورة هذه الصناعة كريغ ماكّاو Craig McCaw في شهر حزيران أن إنتاجه الأخير، كليروايـر Clearwire، سيقدم حلولاً عالية السرعة تتمثل بأجهزة برودباند «اللاسلكية الثابتة».

3. جهود شركة أمريكا أون لاين وبعض مزودي خدمات الرسائل الفورية IM، لتسهيل استخدام الناس تقنية بسيطة من أجل عقد اجتماعات صوتية واجتماعات مرئية وسمعية.

والآن، أي مــن هــذه الابتكارات كان سيــؤدي إلى تغيــير فعلي، وأي منهــا سيتوضح أنه مثير دعائيــاً أكثر منه فعليــاً؟ سنناقش في مقالتنا هــذه كيف أن مقاربتنا التحليلية التــي قدمناها في كتابنا الأخير، الذي وضعناه بمشاركة المؤلف إريك إي. روث Erik A. Roth: «رؤية ما الآتي؛ استخــدام نظريــات الابتــكار للتنبــؤ بالتغييرات في مجــال الصناعات المختلفــة»، يمكن أن تساعــد في الإجابة على هذيــن السؤالين. وحقيقة أن كل تطور من تلك التطورات حدث أو تسلطت عليه الأضواء على نحو أكبر بعد وضع ذلك الكتاب يدل على طبيعة الصناعة الديناميكية.

يقــترح التحليــل الذي نقدمــه أن تلــك التطورات تقــدم دليلاً أكبر علــى أن صناعــة الاتصالات السلكية واللاسلكية هــي على شفير تغيير جوهري هائل. إن الخيارات الحاسمة التي ستُتّخذ مستقبلاً ستقرر من الذي سينتهي به الأمر متصدراً هذا المجال عندما تهدأ العاصفة، ولكن من الواضح أن المستقبل سيكون مختلفاً كثيراً عن الحاضر.

سكايب: ڤويب من الحافة

إن تقنيــة ڤويــب VoIP (الصــوت عــبر بروتوكــول الإنترنــت Internet Protocol) هــي واحدة من أكثر التقنيات التي هي محور نقاش في عالم الاتصــالات، وهي تقوم على استخــدام الإنترنت لنقل اتصالات صوتية عبر شبكة بيانات. تتصف تقنية ڤويب بجودة أقل من الاتصال الهاتفي التقليدي، ثــم إن ما تطرحه ڤويب تنقصه السمــات الأساسية الأخرى مثــل «تقوية الخــط» التي تسمح للمكالمة التقليديــة بالعمل حتى في حال

انقطاع التيار الكهربائي. ولكن تقنية ڤويب تعتمد على استخدام الشبكات على نحو فاعل واقتصادي جداً، مما يجعل المزودين يتقاضون سعراً أقل على المكالمة.

إننا نعتقد أنه على الرغم من أن ظهور مزودين جدد لتقنية ڤويب، مثل ڤونيج Vonage، يشير على ما يبدو إلى اختراق مجال الأسعار المنخفضة، فإن المسؤولين سيستدعون تلك التقنية ويقدموها لزبائنهم الأصليين.

لماذا؟ يستهدف مزودو ڤويب العمل الأساسي لأصحاب الأنظمة الهاتفية المحلية الرائدة، (وهي تتضمن في الولايات المتحدة شركة ڤيريزون Verizon، وإس بي سي للاتصالات SBC Communications، وبيلساوث BellSouth، وكويست Qwest). ونظراً إلى أن الاتصالات السلكية واللاسلكية هي عمل ثابت التكاليف إلى حد بعيد ركز فيه المزودون تاريخياً على نحو كبير على «الخدمات الدولية»، فإن المسؤولين يندفعون إلى القتال من أجل أي زبون وكل زبون. لذلك، كان من المتوقع أن تعلن كل شركة رائدة مزودة لخدمات الاتصالات في أمريكا الشمالية عن إستراتيجية ڤويب.

لدى الشركات التي تسعى إلى تحقيق نمو هائل فرصة أكبر للنجاح إذا قلصت نقاط التداخل مع شبكات القيمة الخاصة بمنافسيها

تأخـذ شركـة سكايـب للتقنيات، التـي أسسها نيكلاسـ زينستروم Niklas zennestr□m وجانوسـ فريس Janus Friis، مقاربة أخرى نحو ڤويـب. فقد أصـدرت الشركة نسخـة تجريبية لبرنامجهـا النظير إلى النظـير في شهر آب 2003. مكّن هـذا البرنامج المستخدمين من إرسال اتصـالات وتلقيهـا عـبر حواسيبهـم الشخصية مـن وإلى مستخدمين آخريـن لسكايب حـول العالم. وطلـب المشاركة مجـاني وتحميله سهل وكذلك تركيبه، والمكالمات مجانية وذات جودة عالية.

مـن الواضـح أن نشـوء سكايـب كان مؤشـراً على التغيـير في عالم صناعـة الاتصالات. وينافس منتج الشركة ضـد عدم الاستهلاك عبر توجيـه الاتصـالات الصوتية نحو سياق مختلف كليـاً. فمع شهر تموز/ يوليـو 2004، جـرى تحميـل أكثر مـن 17 مليون نسخة مـن برنامجها. وفي نيسان/أبريـل 2004، قدمت شركة سكايـب نسخة لبرنامج يسمح للمستخدمـين بإجـراء مكالمـات سكايـب مجانـاً وتلقيها علـى أجهزة الهاتـف الخلـوي المربوطـة بتقنية واي فـاي عالية السرعـة، أو بشبكة فيدليتي اللاسلكية، أو بالشبكات.

تستفيد شركة سكايب من ميزة عدم التماثل أو التشابه القوي الذي قـد يثبت كونه ملَكة حقيقية ما إن تندلع معارك التنافس. تركز سكايب علـى المتقدمـين إلى سوق جديـدة. ويعزز نموذج عملهـا على نحو أكبر فرصـة تجـاوب المسؤولين عـن الصناعة. تخطط سكايـب لكسب المال عبر بيع خدماتها (كالبريـد الصوتي) والإعلان بدلاً من تقاضي أجور على المكالمات الهاتفية. ولمحاكاة نموذج سكايب، على المسؤولين وزعماء

الصناعة أن يتخلوا عن منتجهم الأصلي. وأخيراً، وبينما تختبئ سكايب خلف درع من دافع لا يتماثل مع دوافع الكبار، فإن مهاراتها التي تطورها والمتعلقة بتطوير البرمجيات وإدارة تطبيق البيانات سوف تحدّ أكثر من قدرة منافسيها على مجاراتها أو الرد عليها.

تواجه سكايب خياراً إستراتيجياً حساساً حول ما إذا كان عليها التوسع خارج نطاق شبكتها، التي تمثل القيمة المجانية التي تتطلب من طرفي المكالمة، الشخص الذي يجريها والشخص الذي يتلقاها، استخدام برنامج سكايب. بوجه عام، إن الشركات التي تسعى نحو تحقيق نمو يخترق السوق تملك فرصاً أكبر للنجاح إذا قامت بتقليص نقاط التشابك مع شبكات القيمة الخاصة بمنافسيها؛ لأن هذا من شأنه أن يسمح للوافدين بزيادة حدة الاختراق مع تقليص قدرة المنافسين على الاقتراب من الحل.

هناك مؤشر مزعج محتمل يتمثل في أن سكايب قد جذبت الاستثمارات من رأسماليي مشروعات السقف الأعلى، مثل بيسيمر فينتشر بارتنرز Bessemer Venture Partners، ودرابر فيشر جورڤستون Draper Fisher Jurveston. ما يتضمنه فحوى هذا الاستثمار هو الأمل في نمو سكايب نمواً سريعاً؛ مع ذلك، فإن الحاجة إلى تحقيق نمو سريع قد ترغم سكايب على تحويل نموذج عملها باتجاه يشبه نموذج عمل ڤونيج ومزودي ڤويب الآخرين، الذي يستهدف الأسواق الكبيرة الموجودة بدلاً من تجريب فتح أسواق جديدة.

ولعمـل ذلك قـد تضطر سكايـب إلى تـرك شبكة القيمـة المجانية ودخول شبكة أخرى يتشابك عملها مع عمل الشركة، مما يقلل من حدة أثرها المقلقِل الاختراقي. وفي الواقع، قدمت الشركة في شهر حزيران/ يونيـو بهدوء نسخة ثانية (بيتا) من الطلب المسمى سكايب آوت Skype Out الذي يسمح للمستخدمين بشراء دقائق مدفوعة سلفاً للوصول إلى مستخدمي الهواتف العادية خارج شبكة سكايب.

وعلـى كل حال، تستطيع سكايب الاستمرار بالالتفاف وبدفع التغيير في صناعـة الاتصالات إذا قـام المستثمرون في سكايب بتشجيع الشركة علـى أن تصـبر بشـأن تحقيـق النمو، ولكـن دون أن تصـبر على جني الأرباح، إلى أن تجد نموذج عمل ممكناً وعملياً.

كليروايـر: عودة أسطورة

لمديـر شركة كليروايـر التنفيـذي كريغ ماكاو تاريخ عريق في هز صناعة الاتصـالات السلكيـة واللاسلكيـة. فشركـة مـاكاو سيلولـر McCaw Cellular، التـي أسسهـا عـام 1981، قـد أصبحـت أول شركـة مـزود اتصـالات خلوية فعلية عـبر الولايات المتحدة قبـل أن تضع يدها عليها شركـة إي تي أند تـي AT&T عام 1994 مقابـل 11.5 بليون دولار. بعد ذلـك، انكب مكاو علـى العمل على تطوير نكستيـل Nextel، التي دفعت خدمتهـا المعروفـة باسم بوش تو تـوك «push-to-talk» الشركة إلى فتح سوق رأسماله عدة ملايين من الدولارات.

مع ذلك، فإن سجل شركة ماكاو لا يتصف بسلسلة من النجاحات المتلاحقة. أما شركة إكس أو للاتصالات XO Communications، التي حاولت دخول سوق الاتصالات الهاتفية المحلي، فقد أعلنت إفلاسها في عام 2002. ولم تفلح شركة تيليديسيك، التي تطلّعت إلى تقديم خدمة الإنترنت عبر الأقمار الاصطناعية، قط في إطلاق قمر اصطناعي.

يتطلّع ماكاو إلى ضم كليرواير إلى سلسلة نجاحاته. فباستخدام جهاز صغير يمكن للزبائن أن يركّبوه بأنفسهم، فإنهم سيكونون قادرين على تلقي منفذ لا سلكي عالي السرعة إلى الإنترنت، ويجب أن يكون الجهاز مثبتاً من أجل العمل. لذلك، فإن كليرواير عبر اسم «لاسلكي ثابت» تلغي الحاجة إلى امتلاك وصلة عالية السرعة من شركة الكابلات أو من شركة الهاتف.

يتصف نموذج عمل شركة كليرواير بعدة عناصر رئيسة تعزز قدرتها على الوصول إلى الزبائن؛ فأولاً، تتقاضى أجوراً منخفضة، لأن حلولها لا تتطلب بناء شبكات مكلفة؛ وثانياً، تمتلك كليرواير شركة تجهيزات تدعى نيكست نت وايرلس Next Net Wireless. فعبر إشرافها وتحكمها التام بالخدمات والتجهيزات التي تقدمها، فإن على الزبائن إعطاء كليروايـر المرونة من أجل حل العيوب الكبيرة وجعل حلها أكثر سهولة من حيث الاستخدام. فعلى سبيل المثال، تدّعي الشركة أن المستخدمين سيكونون قادرين على تركيب الجهاز في 15 دقيقة من دون الحاجة إلى وجود خبير مختص لعمل ذلك.

يتعلق أهــم خيار إستراتيجي تتخذه كليروايــر بمجموعة الزبائن الذيــن تختارهــم بوصفهم هدفــاً لها. وهناك ثلاث طــرق عليها أن تتبعهــا؛ الأول، هو أن تنافس ضد الاستهــلاك في الطرف الثاني من الســوق، عبر محاولة تقديم خدمات من الطراز الأول للزبائن الذين يسألــون عــن الأداء. ولا يبــدو أن كليروايرتتبع هــذه المقاربة، وهذا أمــر جيد. فنظراً إلى الطبيعة التي لا يمكن التنبؤ بها للتقنيات، فإن منتج كليروايرالأول كان يتصف نوعاً ما ببعض القصور الذي أصاب الزبائن بخيبة أمل.

كان خيــار كليروايــر الثــاني هــو التنافــس والعمــل ضــد عــدم الاستهلاك، فجرّبت التوجه نحــو مناطق في الدول الأقل تطوراً التي تفتقــر إلى البنيــة التحتيــة اللازمة لاستقبــال أي نوع مــن خدمات البرودبانــد. صحيــح أن سلوك هــذا الــدرب سيكون صعبــاً، إلا أن إمكانية تحقيق ازدهار كاسح كبيرة بالفعل.

السبيــل الأخــير، وهــو الذي تسلكــه كليروايــر على ما يبــدو، يمثل إستراتيجيــة لســوق هجينــة جديدة/رخيصة. الجزء المتعلــق بالسوق الرخيصة سيستهدف زبائن يشترون الحلول الموجودة، ولكنهم يجدونها باهظــة الثمن ومعقدة جــداً. أما الجزء المتعلق بالســوق الجديدة، فهو يسعــى إلى توسيع نطــاق السوق عــبر الوصول إلى الزبائــن، الذين لم يصلوا إليه من قبل أو كان متعذراً عليهم وُلوجُه.

كيف نعرف ما الآتي؟

في كتابنــا «رؤية مــا الآتــي Seeing What's Next» نقترح اتباع عملية مؤلفــة من ثلاثــة أقسام من أجل استخدام نظريــات الابتكار؛ للتنبؤ بالتغيّرات التي ستطرأ على أي مجال أو أي صناعة.

أولاً، ابحث عن إشارات التغيير، إشارات على ظهور شركات تلبي احتياجات ثلاث مجموعات مختلفة من الزبائن: الزبائن المتطلّبون، **الذيــن يجــدون أن الحلــول الموجــودة غيــر جيــدة علــى نحــو كاف؛ الزبائــن غيــر المتطلّبين، الذيــن يجدون أن الحلــول الحالية جيدة أكــثر مــن اللازم وتتمتــع بمزايا زائدة عن حاجتهــم؛ الزبائن غير المستهلكين، وهــم الزبائــن الذيــن تنقصهــم المهــارة أو الأمــوال أو القدرة على الاستفادة من الحلول الموجودة.**

تتضمــن الإشارات التي تــدل على الزبائن المتطلّبــين المستهلكين الذيــن يتشوّقــون إلى اقتنــاء المنتجــات الجديــدة بأسعــار ثابتــة أو متصاعــدة، وصــراع الشــركات التي تقــدم المنتجــات ذات الخصائص الأساسيــة. هــؤلاء الزبائــن يتطلعــون إلى دعــم الابتــكارات التــي مــن شأنهــا إغــلاق الهــوّة بين ما هــو موجود وبين مــا يطمحون إلى الحصول عليه.

ويعــدّ الزبائــن غــير المتطلّبــين أن الحلــول الموجودة جيــدة أكثــر من الــلازم. والمؤشرات على وجود هذه المجموعــة من الزبائن تتضمن تردد الزبائن في شراء النسخ الجديدة من المنتجات، وتراجع الأسعار، وظهور

شـركات تقـدم منتجـات تحمـل الصفـات الرئيسة. يرحـب هؤلاء الزبائـن بالابتـكارات الثوريـة الرخيصـة نسبيـاً، التـي تعطـي أداءً تقنياً كافياً بسعر قليل.

علـى الرغـم من أن معظـم أشكال تحليل التغـيرات في الصناعة تركـز علـى زبائن المجموعـة الأولى، (وعادة ما يشـار إليهم بزبائن «الطليعـة»)، فإن ترقب الابتكارات التـي تتمتع بالقدرة على تغيير الصناعـة يتطلـب في الواقـع الانتبـاه للزبائن الأقـل تطلباً، ولغير المستهلكين الذين يقفون على ما يبدو عند مشارف السوق.

أمـا الإشـارات التـي تـدل علـى الزبائـن غـير المستهلكـين، فهي تشمـل الزبائـن الذيـن يرجعـون دائمـاً إلى أشخاص آخرين ممن يمتلكون خبرة أو تلقوا تدريباً من أجل استخدام الخدمة أو المنتج، واقتصار الأسواق على أصحاب الثروات، وظهور الحاجة إلى الذهاب إلى المواقع المركزية غير الملائمة للاستهلاك. يرحب غير المستهلكين بالابتـكارات الثوريـة ذات الأسواق الجديدة التي تجعـل من الأسهل والأنسب لهم حل المشكلات بأنفسهم.

القسـم الثاني من العملية يتطلب تحليـل المعارك بين المتنافسين؛ لمعرفـة أي شـركات هـي التي ستخـرج منتصرة. وهنـاك عنصران يكوّنـان هـذا التحليـل: الأول، علينا تحديد نقاط قـوة كل طرف من المتنافسـين، ونقاط ضعفه، ونقـاط فشله. وهذا يتضمن تقويم موارد الشركة (ما تملكه)، وعملياتها (الطريقة التي تدير بها عملها)،

وقيمهـا (القواعـد التي تحدد كيفيـة تخصيص المـوارد لديها).
ويجـب على القسم الأعظم من التحليل التركيـز على العمليات، التي تحـدد ما تستطيع الشركة ومـا لا تستطيع القيام به، وعلى القيم التي تحدد ما ستفعله الشركة وما لن تفعله. يتطلّب العنصر الثاني البحث عـن الشركة التي لا تتصـف بالتماثل أو التشابه مـع غيرها، الشركة التي تقوم بما لا يستطيع منافسوها القيام به لكونهم لا يملكون المهارة اللازمة ولا الدافع للقيام به.

أما القسم الثالث من العملية، فهو يقوّم الخيارات الإستراتيجية التي تساعـد على تقرير الرابحين والخاسرين النهائيين. عند تقويم الابتكار الدخيـل الجديـد، علينا أن نرى ما إذا كانت الشركـة التي ابتكرته تتبع طريقـة تمهيدية تسهّل عليها إيجاد ممر تخترق السوق عبره. وعلينا أن نتعرّف مدارس الخبرة التي ينتمي إليها فريق الإدارة، وأن نتحقق ما إذا كانـت الإدارة تشجع القوى الآخذة بالظهـور، ونتوثق من أن المستثمرين في الشركة يسمحون لها باتباع مسلك هجومي كاسح.

لاحقـاً، علينا مراقبة كيفية اختيار الداخلين الجدد للمشاركين في شبـكات القيمـة، كالمزوديـن والموزعين والشـركاء المساعدين. يملـك الداخلـون، الذيـن يعملون من شبـكات مستقلـة لا يتفاعل أو يتداخـل عملهـا مـع عمل الكبـار، فرصة أكـبر في تغيير المجال أو الصنـاعـة، أمـا الداخلـون الذيـن يعملون ضمن شبـكات قيمة موجودة، فإنهم يفتحون المجال لإمكانية ضرب الكبار.

وأخيراً، لننظر ما إذا كان الكبار قد حصلوا على الحزام الأسود في الاختراق عبر تطوير القدرة على الاستفادة من النزعات الجديدة التي تخترق السوق. قد يتجاوب الكبار أو المسؤولون الذين رعوا هذه القدرة مع تهديد المهاجم الجديد التخريبي عبر تأسيس تنظيم منفصل، أو استخدام عملية موجودة لتفادي المهاجم الذي يريد اكتساح السوق وتخريب عملهم.

كلما اقتربت كليروايد أكثر من طريق كاسح، بالتسويق إلى غير المستهلكين أو الزبائن غير المتطلّبين، زادت فرصها في النجاح. وثمة عامل بنيوي يعمل تماماً لمصلحتها، هو أن نسبة اختراق البرودباند في الولايات المتحدة الأمريكية تصل إلى نحو 20%، ما يعني أن لدى الكبار سقفاً جيداً للصعود بالسوق نحو الأعلى.

كيف يمكنك أن تقوّم ما إذا كانت كليروايد ستتمسك بسلك طريق التغيير الكاسح؟ نقترح عليك في كتابنا أن تنظر إلى نظام استعداد الشركة: فريق الإدارة، وعملية وضع الإستراتيجية، والمستثمرون.

تبدو كل الإشارات واعدة لدى كليروايد، إذ يبدو أن الشركة تتبع إستراتيجية طارئة تؤكد التجريب والمرونة. وقد انطلقت هذا الصيف في سوقين فقط، وتخطط للتوسع والوصول إلى عشرين سوقاً في عام 2005. ويتحكم ماكّاو بنفسه بشركة كليروايد، وهذا يعني أن المستثمرين فيها لن يجبروا الشركة على النمو والتوسع بسرعة كبيرة. وأخيراً، فإن خبرة ماكّاو قد علمته ما الوعود والمخاطر التي تحملها المقاربات المختلفة؟ وبالمجمل، يبدو أن لدى كليروايد فرصة ممتازة لقيادة نمو كاسح.

الكبار الذين نراهن عليهم هم الذين يعرفون أنهم بحاجة إلى القيام بالأمور على نحو مختلف؛ للاستفادة من التقنيات الحديثة.

الرسائل الفورية IM: تغيير مستمر بالازدهار

علـى الرغم مـن أن ڤويب مازالـت الأقوى دعائياً مـن حيث استقطاب الاهتمـام العـام، فقد ظهر ابتـكار جديد بهدوء تام مـن خلف ظهرها يحمل قوة تغيير كبيرة.

بـدأت الرسائل الفورية أول الأمر بوصفها طريقـة بسيطة للشباب لإرسال رسائل قصيرة وسريعة إلى بعضهم بعضاً. وقد قام ملايين المستخدمين بتحميل البرنامج المجاني الذي طرحته أمريكا أون لاين، ومايكروسوفت، وياهو.

واليـوم، يتزايـد عـدد المؤسسـات التـي تستخـدم تقنيـة الرسائل الفورية باطراد -تعرض آي بي إم ومايكروسوفت منتجات على مستوى مشروعات لتحسين طريقة تلبيتهما الحاجيات المتزايدة للمستخدمين.

لاحظ أن أيـاً من أولئك اللاعبين لم يكن مـزودَ اتصالات تقليدية. وهذه التطورات هي مؤشرات حقيقية على التغيير. تحمل تقنية الرسائل الفوريـة قدرات عـالم الاتصـالات إلى سياقـات جديدة كليـاً، وتجعل المستخدمـين يتواصلون بطرق مختلفـة تماماً عن طريقة تواصلهم عبر الهاتـف. يستخدم المزودون تقنية IM لتوسيع نماذج عملهم، التي كانت أصلاً مختلفة عن نماذج عمل معظم مزودي خدمات الاتصالات.

في كتابنــا «رؤية ما الآتي» ذكرنــا أن الأمر المهم الذي علينا مراقبته هــو كيف يحرك مزودو الرسائل الفورية السوق نحو الأعلى عبر إضافة خدمــات جديدة. في شهــر حزيران/يونيو أعلنــت شركة AOL اتفاقها مــع ويــب إكســ للاتصـــالات Web Ex Communications ولايتبريــدج Lightbridge؛ لتقــديم اتصالات اجتماعــات وندوات الشبكة عبر تقنية الرسائل الفورية.

قــررت AOL تقاضي أجــور مقابل هذه الخدمة، ولكــن قد تبيّن أن هذا الأمر غلطة كبيرة؛ لأنه لا يتناسب مع هدف قيمة الرسائل الفورية المجانيــة والبسيطة. على كل حال، لقد بيّن ذلك كيف أن مزودي خدمة الرسائــل الفوريــة يقتربون من أن يصبحوا لاعبــين حقيقيين في مجال الاتصالات، مما يزيد من لهيب التغيير.

الخلاصة

بوجه عام، تبدو التقنيات التي بحثناها هنا من النوع الذي يمثّل تهديداً لزعماء الأسواق الموجودة. فالداخلون الجدد الذين يستمرون في تطوير نماذج عمل متميزة تصــل إلى الفئة غير المستهلكة عادة من الناس، أو تجلب الاستهلاك إلى سياق جديد يملكون فرصة حقيقية لقيادة التغيير في الصناعة التي يعملون بها.

لــدى الشــركات الموجــودة، التــي تلعب بــالأوراق الصحيحــة وترى هــذه التقنيــات والفرصــ، القدرةُ على دمــج هذه الحلــول في خبراتها وميزاتهــا الحالية بطرق مميزة تحقق أعمالاً جديــدة من حيث النمو.

في حزيران/يونيو، على سبيل المثال، أطلقت بريتيش تيليكوم British Telecom خدمة تسمح للمستخدمين بإجراء مكالمات هاتفية عبر منتج ياهو للرسائل الفورية.

عموماً، الكبار الذين يمكن المراهنة عليهم هم أولئك الذين يمكنهم إدراك حقيقة: أن عليهم القيام بالأمور على نحو مختلف للاستفادة من التقنيات الآخذة بالظهور، باستخدام أنماط تنظيمية جديدة، وبتقبل حلول أقل من الممتازة تحمل فوائد جديدة للمستهلك.

إحدى فوائد المقاربة التي تقوم على أساس نظري هي أنك حتى لو لم تعرف بالضبط ما الذي سيحدث في المستقبل، سيكون بإمكانك التركيز على الأمور لملاحظة أي منها سيشير إلى تغيير مهم في الصناعة. عندما أضاف مزود خدمة الرسائل الفورية صفة جعلتها تقترب من مركز السوق، أخذت المقاييس تميل أكثر باتجاه التغيير الذي يمثّل انقلاباً. وعندما يعلن لاعبو الاتصالات السلكية واللاسلكية الموجودون عن خطتهم لتقديم حل ڤويب، فإن المقاييس تميل باتجاه بعيد عن التغيير الكاسح.

إن النظر باستمرار إلى مؤشرات التغيير، وتقويم المعارك التنافسية، ومراقبة الخيارات الإستراتيجية المهمة، كلها أمور تساعد على فهم هذه الأنماط من التطورات، وعلى زيادة القدرة على رؤية ما الآتي في كل صناعة.

نبذة عن الكتّاب المسهمين

سكوت د. أنطوني: شريك في مؤسسة إنّوسايت Innosight.

كليتون م. كريستنسن: أستاذ إدارة الأعمال في جامعة هارفارد، كلية إدارة الأعمال، ومؤلف مشارك مع مايكل راينور لكتاب «حلول المبتكرين: بناء نمو ناجح والمحافظة عليه»، (مطبعة كلية هارفارد لإدارة الأعمال، 2003).

غاري هامل: رئيس معهد وودسايد Woodside Institute، وهو مؤسسة مهمتها تحسين المرونة التنظيمية والابتكار والتجديد.

أليخاندرو ساياغو: مدير عمليات الابتكار في سيمكس CEMEX، شركة الإسمنت العملاقة في المكسيك.

أنطوني دبليو. ألفيك: رئيس مؤسسة ستراتجين Strategyn ومديرها التنفيذي، وهي شركة برمجيات استشارية لإدارة الابتكار، مقرها في لانتانا، كاليفورنيا.

لورين غاري: مدير التحرير في مجلة كومباس Compass في مركز القيادة العامة في كلية جون كينيدي للعلوم السياسية، جامعة هارفارد.

هنري تشيزبروغ: مدير تنفيذي لمركز تخطيط التكنولوجيا وإدارتها، كلية هاس لإدارة الأعمال، جامعة كاليفورنيا، بيركلي.

جوديث إ. روس: كاتبة من بوسطن تغطي من حين إلى آخر الشؤون الخاصة بالعمل.

هال بلوتكين: كاتب ومحرر من بالو آلتو، كاليفورنيا. المحرر السابق لمجلة مقاول العام، وهو اليوم يكتب عموداً ثابتاً لصحيفة سان فرانسيسكو كرونيكلز على موقع SFGate.com .

إريك مانكين: رئيس هندسة الابتكار والعمل، وهي شركة خدمات استشارية متخصصة بابتكار منتجات وأعمال جديدة.

مارك دبليو. جونسون: رئيس شركة إنّوسايت.

مات إيرينغ: المدير الإداري لشركة إنّوسايت.

كلير مارتنز: صحفي متخصص بشؤون العمل وتكنولوجيا المعلومات في والثَم، ماساتشوستس.

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

تقـدم سلسلة كتب هارفارد الورقية الخاصة بالأعمـال التجارية التفكير الأمثل لأحدث مـا توصل إليه قادة الفكر في العالم والباحثون والمديرون في مجال الإدارة. صممت هذه الكتب من أجل القادة الذين يؤمنون بقوة الأفكار في إحداث تغيير في العمل. تجدي هذه الكتـب نفعاً للمديرين مهما كانـت مستويات خبراتهم وتجاربهم، بيـد أنها أجدى نفعاً لكبار المديريـن التنفيذيين والمديرين العاملين. إضافـة إلى ذلك، تستخدم هذه الكتب على نطاق واسع في برامج التدريب والتطوير التنفيذي.

Harvard Business Review **Interviews with CEOs**	3294
Harvard Business Review on **Advances in Strategy**	8032
Harvard Business Review on **Appraising Employee Performance**	7685
Harvard Business Review on **Becoming a High Performance Manager**	1296
Harvard Business Review on **Brand Management**	1445
Harvard Business Review on **Breakthrough Leadership**	8059
Harvard Business Review on **Breakthrough Thinking**	181X
Harvard Business Review on **Building Personal and Organizational Resilience**	2721
Harvard Business Review on **Business and the Environment**	2336
Harvard Business Review on **The Business Value of IT**	9121
Harvard Business Review on **Change**	8842
Harvard Business Review on **Compensation**	701X
Harvard Business Review on **Corporate Ethics**	273X
Harvard Business Review on **Corporate Governance**	2379
Harvard Business Review on **Corporate Responsibility**	2748
Harvard Business Review on **Corporate Strategy**	1429
Harvard Business Review on **Crisis Management**	2352
Harvard Business Review on **Culture and Change**	8369
Harvard Business Review on **Customer Relationship Management**	6994
Harvard Business Review on **Decision Making**	5572

Harvard Business Review on **Developing Leaders**	5003
Harvard Business Review on **Doing Business in China**	6387
Harvard Business Review on **Effective Communication**	1437
Harvard Business Review on **Entrepreneurship**	9105
Harvard Business Review on **Finding and Keeping the Best People**	5564
Harvard Business Review on **Innovation**	6145
Harvard Business Review on **The Innovative Enterprise**	130X
Harvard Business Review on **Knowledge Management**	8818
Harvard Business Review on **Leadership**	8834
Harvard Business Review on **Leadership at the Top**	2756
Harvard Business Review on **Leadership in a Changed World**	5011
Harvard Business Review on **Leading in Turbulent Times**	1806
Harvard Business Review on **Managing Diversity**	7001
Harvard Business Review on **Managing High-Tech Industries**	1828
Harvard Business Review on **Managing People**	9075
Harvard Business Review on **Managing Projects**	6395
Harvard Business Review on **Managing the Value Chain**	2344
Harvard Business Review on **Managing Uncertainty**	9083
Harvard Business Review on **Managing Your Career**	1318
Harvard Business Review on **Marketing**	8040
Harvard Business Review on **Measuring Corporate Performance**	8826
Harvard Business Review on **Mergers and Acquisitions**	5556
Harvard Business Review on **Mind of the Leader**	6409
Harvard Business Review on **Motivating People**	1326
Harvard Business Review on **Negotiation**	2360
Harvard Business Review on **Nonprofits**	9091
Harvard Business Review on **Organizational Learning**	6153
Harvard Business Review on **Strategic Alliances**	1334
Harvard Business Review on **Strategies for Growth**	8850
Harvard Business Review on **Teams That Succeed**	502X
Harvard Business Review on **Turnarounds**	6366
Harvard Business Review on **What Makes a Leader**	6374
Harvard Business Review on **Work and Life Balance**	3286

سلسلة كتب هارفارد
الأساسية للأعمال التجارية

في عـالم الأعمال المعاصر سريع الخطى، يحتـاج كل إنسان إلى مرجع شخصي- مكان يلجـأ إليـه للنصـح والمشـورة، أوالمعلومات ضروريـة لفهم حالـة أو مشكلـة، أو أملاً في الحصول على إجابات عن تساؤلات.

إن سلسلـة كتـب هارفـارد الأساسيـة التجاريـة تفـي بالغرض. تقدم هـذه الكتب المختصـرة والدقيقة نصائح عظيمة الفائدة للقراء مهما كانت مستويات خبراتهم وتجاربهـم، سواء كنت مديراً حديث العهد بالإدارة مهتمـاً بتوسيع دائرة مهاراتك أم مديـراً تنفيذياً متمرساً ومتطلعاً إلى المكـوث في القمة، فإن هذه الكتب المكرسة لإيجاد حلـول للمشكلات تزودك بأفكار ثاقبة، وإلماعات ذكية يعتمد عليها، وأدوات تحتـاج إليهـا لتحسين أدائـك وإنجـاز أعمالك. سرعـان ما تصبـح عناوين هذه السلسلة أصدقاء دائمين لك، وأدلاء موثوقين.

Harvard Business Essentials: **Negotiation**	1113
Harvard Business Essentials: **Managing Creativity and Innovation**	1121
Harvard Business Essentials: **Managing Change and Transition**	8741
Harvard Business Essentials: **Hiring and Keeping the Best People**	875X
Harvard Business Essentials: **Finance for Managers**	8768
Harvard Business Essentials: **Business Communication**	113X
Harvard Business Essentials: **Manager's Toolkit ($24.95)**	2896
Harvard Business Essentials: **Managing Projects Large and Small**	3213
Harvard Business Essentials: **Creating Teams with an Edge**	290X

المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح

تجمـع سلسلـة المديـر المستعـد لبذل الجهـد وتحقيق النجـاح المقـالات الملائمة من إدارة هارفـارد الحديثـة وإدارة اتصالات هارفارد من أجـل مساعدة كبار المديرين ومتوسطـي الدرجة منهم علـى شحذ مهاراتهم وزيـادة فاعلياتهـم واكتساب الميزة التنافسية.

وقـد قدمت هـذه السلسلة علـى نحو مختصـر ويمكن الوصـول إليهـا لتوفير وقت المديرين الثمين. تقدم هذه الكتب الأفكار الثاقبة المعتمدة والموثوقة وأساليب تحسين أداء العمل وتحقيق النتائج السريعة.

The Results-Driven Manager: **Face-to-Face Communications for Clarity and Impact**	3477
The Results-Driven Manager: **Managing Yourself for the Career You Want**	3469
The Results-Driven Manager: **Presentations That Persuade and Motivate**	3493
The Results-Driven Manager: **Teams That Click**	3507
The Results-Driven Manager: **Winning Negotiations That Preserve Relationships**	3485
The Results-Driven Manager: **Dealing with Difficult People**	6344
The Results-Driven Manager: **Taking Control of Your Time**	6352
The Results-Driven Manager: **Getting People on Board**	6360
The Results-Driven Manager: **Motivating People for Improved Performance**	7790
The Results-Driven Manager: **Becoming an Effective Leader**	7804
The Results-Driven Manager: **Managing Change to Reduce Resistance**	7812
The Results-Driven Manager: **Hiring Smart for Competitive Advantage**	9726
The Results-Driven Manager: **Retaining Your Best People**	9734
The Results-Driven Manager: **Business Etiquette for the New Workplace**	9742

معضلات الإدارة

عرض تفصيلي لتطورات إدارية محددة من صفحات كتب هارفارد التجارية

كـم تتمنى لو كان بوسعـك أن تلجأ إلى مجموعة من الخبراء استرشاداً بهم عندما تتعرضـ لتحـدٍ إداري قاسٍ؟ هذا مـا تقدمه لك سلسلة كتب معضــلات الإدارة على وجـه الدقـة. كل كتاب منهـا زاخر بالفكر الثاقـب ويضع أمامنا عـدة مآزق مربكة ومحيرة ويسهـم في توفير حلول لها مستعيناً بحكمة صفوة الخبراء. باقة من الكتب المكرسـة لتوفير حلـول للمشكلات الإدارية صيغـت بأسلوب آسر بغيـة مد يد العون للمديريـن كي يمتلكوا ملكة التمييز ويجروا محاكمات عقليةً صائبةً لدى معالجتهم معضلات الإدارة اليومية.

Management Dilemmas: **When Change Comes Undone**	5038
Management Dilemmas: **When Good People Behave Badly**	5046
Management Dilemmas: **When Marketing Becomes a Minefield**	290X
Management Dilemmas: **When People Are the Problem**	7138
Management Dilemmas: **When Your Strategy Stalls**	712X

How to Order